

# Firemní kultura ve Skupině ČEZ

Bc. Jan Vančura

---

Diplomová práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jan Vančura  
Osobní číslo: K15130  
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia  
Studijní obor: Marketingové komunikace  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Firemní kultura ve Skupině ČEZ

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky týkající se firemní kultury a jejího členění.
2. Formulujte výzkumné otázky spolu s popisem metodiky.
3. Charakterizujte Skupinu ČEZ a její firemní kulturu.
4. Proveďte výzkum formou dotazníkového šetření u návštěvníků Zákaznických center Skupiny ČEZ a formou hloubkových rozhovorů u vedoucích Zákaznických center. Cílem výzkumu je vnímání firemní kultury Skupiny ČEZ.
5. V projektové části navrhnete zlepšení firemní kultury na Zákaznických centrech Skupiny ČEZ.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**SVOBODA, Václav. Corporate Identity. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.**

**KOHOUT, Jaroslav. Veřejné mínění, image a metody public relations. Praha : Management Press, Ringier ČR, a. s., 1999. 122 s. ISBN 80-7261-006-6.**

**VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.. Image a firemní identita. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.**

**VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.,**

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce:

**21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

doc. Ing. A. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

V Praze 20. 4. 2017



Jan Vančura

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoké školy nevyjádřené zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoké školy disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoké školy může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání přetěžky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výstisk práce k uchování ministerstvu

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Oupírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Práce zkoumá firemní kulturu Skupiny ČEZ. V teoretické části rozebírá základní teoretické vědění o firemní kultuře, zkoumá různá pojetí a přístupy. Praktická část se konkrétně zaměřuje na aplikace poznatků z teorie ve Skupině ČEZ a zkoumá její hlavní nedostatky. Projektová část navrhuje řešení jednoho z důležitých prvků, čímž jsou Zákaznická centra Skupiny ČEZ, a představuje kroky nutné k jejich zlepšení.

Cílem práce je analýza stavu firemní kultury ČEZ a následný návrh zlepšení jedné její části.

Klíčová slova: Firemní kultura, Komunikace, Skupina ČEZ, Zákaznická zkušenost, Zákaznická centra, Redesign

## **ABSTRACT**

The main goal of this thesis is to focus on the ČEZ Group corporate culture. The corporate culture general knowledge is analyzed in the theoretical part analyzes and various concepts and approaches are studied. The practical part is focused on theory knowledge application in ČEZ Group while the greatest weaknesses are examined. The possible solutions for one of the crucial point (ČEZ Group customer service centers to be more specific) are suggested in the project part that presents improvement actions as well.

The aim of the theses is analysis of the ČEZ Group corporate culture situation and consequent improvement proposal of one of its parts.

Keywords: Corporate culture, Communication, ČEZ Group, Customer Experience, Customer Service Center, Redesign


## **Poděkování**

Mé velké díky patří paní doktorce Kotyzové za její čas a cenné rady, které vedli k sepsání této práce. Stejně velký díky patří mým kolegům z projektu Redesign za cenné připomínky a v neposlední řadě díky mé přítelkyni za nepolevující podporu.

## **Prohlášení o shodě**

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Praze dne: 20. 4. 2017



Jan Vančura

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FIREMNÍ STYL</b> .....	<b>13</b>
1.1 FIREMNÍ IDENTITA .....	13
1.1.1 Design firmy.....	15
1.1.2 Chování firmy .....	16
1.1.3 Komunikace .....	17
1.1.4 Stanovení strategických cílů komunikace .....	19
1.1.5 Komunikace jakožto organizační chování jednotlivých pracovníků .....	20
1.1.6 Produkt firmy .....	20
1.2 FIREMNÍ KULTURA .....	21
1.2.1 Firemní kultura vs. subkultury .....	22
1.2.2 Typy podnikové kultury .....	26
1.3 IMAGE FIRMY .....	32
<b>2 PODNIK JAKO ŽIVÝ ORGANISMUS</b> .....	<b>34</b>
2.1 PODNIK, FIRMA, ORGANIZACE .....	34
2.2 NORMY A KODEXY ORGANIZACE .....	36
<b>3 METODIKA</b> .....	<b>40</b>
3.1 VÝZKUM ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI .....	40
3.1.1 Parametry výzkumu .....	41
3.1.2 Cíl výzkumu .....	41
3.2 VÝZKUM ZKUŠENOSTI ZÁKAZNICKÉHO CENTRA DĚČÍN .....	41
3.2.1 Parametry výzkumu .....	41
3.2.2 Cíl výzkumu .....	42
<b>4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>43</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>45</b>
<b>5 SKUPINA ČEZ</b> .....	<b>46</b>
5.1 SKUPINA ČEZ NA POČÁTKU ROKU 2017 .....	46
5.2 BUDOUCNOST SKUPINY ČEZ .....	47
<b>6 FIREMNÍ KULTURA VE SKUPINĚ ČEZ</b> .....	<b>49</b>

6.1	ANALÝZA INTERNÍ FIREMNÍ KULTURY .....	50
6.2	ANALÝZA EXTERNÍ FIREMNÍ KULTURY .....	53
6.3	SWOT ANALÝZA .....	54
6.4	INTERNÍ A EXTERNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	56
6.5	NORMY A KODEXY ORGANIZACE .....	56
6.6	CÍLE A VIZE .....	56
6.7	DISTRIBUČNÍ KANÁLY .....	57
6.8	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM .....	58
6.9	SCHÉMATA, GRAFY A TABULKY SKUPINY ČEZ .....	59
<b>7</b>	<b>ZÁKAZNICKÁ CENTRA.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>VÝZKUM ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI .....</b>	<b>61</b>
8.1	KDO JE ZÁKAZNÍK SKUPINY ČEZ .....	61
8.2	HLAVNÍ ZÁVĚRY .....	62
8.3	DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU .....	64
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>65</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>
<b>10</b>	<b>REDESIGN ZÁKAZNICKÝCH CENTER.....</b>	<b>67</b>
10.1	CÍLE .....	67
10.2	DESIGN.....	69
10.2.1	Brandové a marketingové plochy.....	70
<b>11</b>	<b>DĚČÍN .....</b>	<b>73</b>
11.1	STAV PŘED ZAHÁJENÍM PROJEKTU .....	73
11.2	ZÁKAZNICKÉ CENTRUM DĚČÍN PO REALIZACI .....	74
11.3	VÝZKUM ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNICKÉHO CENTRA DĚČÍN.....	75
11.3.1	Výzkumný problém.....	75
11.3.2	Hodnocení výzkumu .....	75
11.4	VÝZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI .....	84
11.4.1	Vyhodnocení výzkumu .....	84
<b>12</b>	<b>ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>86</b>
12.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>95</b>



<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>
---------------------------	-----------

## ÚVOD

Každá společnost si již od počátku nastavuje určitá pravidla a metody, dle nichž bude fungovat, a firemní kultura je toho nedílnou součástí. Ač může být chápání tohoto pojmu velmi široké, jeho pojetí v praxi představuje důležitý a často rozhodující milník v mnoha oblastech – v přístupu ke klientům či zákazníkům, v přijímání nových a rozvoji stávajících zaměstnanců i ve způsobu vedení celé firmy. Sama o sobě je pak firemní kultura součástí většího celku firemní identity, která tento pojem rozšiřuje o další prvky, například o komunikační strategie či image firmy.

Nejprve je však třeba si definovat, co je to organizace a jakým způsobem se liší od firmy či podniku. Tomuto tématu se věnuje první kapitola této práce. Ačkoliv se pojem firemní kultura může použít téměř pro každou firmu, existují rozdíly, pokud se firemní kulturou zabývá podnikatel – fyzická osoba či pokud se tento pojem stává součástí celé firemní identity. Každý z uvedených příkladů má svá specifika, a proto je nezbytné vymezit rozdíly mezi těmito právními subjekty. Neméně důležitou součástí každé firmy či organizace jsou normy a kodexy, které pomáhají zaměstnancům i externím spolupracovníkům orientovat se v hodnotách a filosofii celé společnosti.

Jak již bylo zmíněno, firemní kultura je součástí firemní identity. Ta však v sobě zahrnuje také další prvky. Její součástí je také komunikační strategie strategického managementu (např. z novějších a populárnějších metod zde uvedu benchmarking), pěstování image firmy (pomocí komunikace, designu, firemní kultury a produktu nebo služeb, v budování distribučních kanálů, zřizování zaměstnaneckých výhod, jako jsou cafeteria systém a jiné benefity atd.). Jakým způsobem jsou tyto prvky navzájem propojeny a jak se ovlivňují, je popsáno ve třetí kapitole této práce. Samostatná podkapitola je věnována firemní kultuře jako nosnému tématu této práce, ačkoliv je většinou odborníků věnujících se firemní identitě uváděna na stejné úrovni jako firemní komunikace. Krátká zmínka je věnována také způsobu monitoringu firemní kultury, tedy jakým způsobem je možno kontrolovat, zdali ve společnosti funguje zdravé klima, otevřená komunikace a pozitivní přístup k práci.

Závěrem je shrnuto, jakým způsobem lze tyto principy uvést do praxe a proč je důležité dostávat zpětnou vazbu o tom, jaká je úroveň firemní kultury.

Cílem této diplomové práce je jednak teoreticky zahrnout veškeré novodobé či modernější poznatky o firemní kultuře všeobecně, na druhou stranu vypsát na konkrétním podniku ty prvky nebo aspekty, jež jsou v této společnosti zastoupeny. Teoretická část tedy obsahuje

jasnou typologii týkající se kultury organizace v obecné rovině, zatímco praktická část prezentuje na konkrétním modelu ty projevy firemní kultury, které zasahují dle dostupných zdrojů (schémata, statistiky, tabulky, grafy, výroční zprávy atp.) do námi sledované společnosti, a popisuje je tak na reálném podkladu. To je však nejvíce patrné z třetí projektové části, jež čerpá informace z existujících výzkumů.

Účelem práce pak bude zhodnotit ty faktory, které se organizace dotýkají nejvíce, a provést následný výstup s doporučením na zlepšení, jež se bude týkat námi sledované organizace. Půjde o návrhy a doporučení jak zlepšit firemní kulturu, respektive fungování organizace na základě sledování konkrétní typologie týkající se kultury organizace, konkrétně firemní kultury na kontaktních místech.

Pevně věřím, že se podaří všechny tyto úkoly splnit tak, aby tato práce naplnila nejen očekávání mé, ale rovněž vedoucího i oponenta této studie. I proto doufám, že nejen odbornost, ale i profesionální přístup, na něž kladu nároky, přispějí k hlubším poznatkům v oblasti kultury organizace, respektive firemní kultury.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FIREMNÍ STYL

Firemní styl, (angl. „Corporate Identity“) označuje soubor pravidel, která určují externí jednání společnosti vůči okolí a zákazníkům a interní vztahy mezi zaměstnanci spolu se systémem řízení, komunikace a odměňování. Jedná se o danou sumu vlastností a způsobů prezentace spojující společnost a zároveň zajišťující odlišnost od ostatních společností. Firemní styl je tedy smyslem a zároveň formou dané společnosti.

Struktura tohoto stylu, někdy nazývaného podniková identita, závisí na třech pilířích či komponentech. Prvním je základ (názvy, normy, ideje a systémy organizace), tedy hlavní charakteristika společnosti. Druhým je zveřejnění této identity – proniknutí do povědomí veřejnosti (ztvárnění, kultura, komunikace, design, produkt atd.). Třetím pilířem je image, vyjadřující, jakou účinnost má firemní styl na vnitřní a vnější okolí (Kohout, 1999).

Důležitá je však nepochybně také firemní filosofie, která určuje směr podnikání společnosti vůči zákazníkovi. Velký vliv na volbu značky produktu má u koncového zákazníka zejména image. Cílový image vycházející z identity společnosti musí být výrazně odlišný od konkurence a měl by být jedinečný. V případě vhodné volby image, si koncový zákazník a potažmo i okolí společnosti, uchovávají pozitivní pohled na společnost. Cílem firemní filozofie je tedy stanovení konkurenční odlišnosti a jedinečnosti (Kohout, 1999).

### 1.1 Firemní identita

Firemní identita je základem každé organizace. Právě zde se utváří jedinečnost a odlišnost, která poskytuje prostor pro specifikaci zaměření organizace. Němec (1996, s. 50) charakterizuje identitu ve třech možných polohách:

- identita je proces vnímání skutečnosti, je identifikací někoho či něčeho;
- identita je procesem solidarizace. být identifikován, identifikovat se znamená cítit se součástí většího celku.
- identita je „totožnost“ čili trvalá vlastnost (idem = stejný, týž, tentýž).

Firemní identita je téměř shodná s firemním stylem, tudíž může být též nazvána, jak již bylo uvedeno, jako Corporate Identity (CI). Svoboda (2009, s. 28) uvádí, že „prvořadým cílem CI je vytvořit jednoznačnou prezentaci společnosti, a to v procesu vnitřní i vnější komunikace. Hlavním posláním CI pro vnitřní komunikaci je dát zaměstnancům pocit

soudržnosti k firmě, a tím zlepšit produktivitu práce. Pro vnější komunikaci je potom hlavním posláním jasně firmy odlišit a posílit tak jejich konkurenceschopnost.“

Je důležité si uvědomit, že „CI představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a současně ji od jiných odlišují. Za základ CI se považuje materiál, z něhož se buduje identita: názvy, normy, ideje, systémy organizace. CI výraz je způsobem zveřejnění identity (ztvárnění, kultura, komunikace, a CI ohlas je vlastní účinnost corporate identity organizace na vnitřní či vnější okolí image (Pflaum, 2009, s. 31).

Jedná se o koncept formování dlouhodobější vize, která bude mít trvalejší jistotu v případě proměnlivých podmínek. Firemní identita by vizi neměla pouze koncipovat, ale hlavně ji realizovat s pochycením a ovlivněním všech faktorů, které image společnosti tvoří. Realizace je možná pouze v případě, kdy společnost na veřejnosti jedná promyšleně, účinně a jednotně. Firemní styl respektuje požadavky dlouhodobé politiky společnosti a vytváří nástroje k jejich řešení (Svoboda, 2009, s. 16).

Struktura CI může být vyjádřena následujícím schématem:



Obrázek 1: schéma CI

Z výše uvedeného schématu je patrné, že kultura firmy je jednou z dvanácti sobě rovných prvků. Ty dohromady skládají celkovou image firmy, která významně určuje, jakým způsobem bude firma fungovat a nakolik obstojí v konkurenčním prostředí.

Taktéž CI má určité cíle, které jsou naplněny prostřednictvím následujících funkcí: 1. informační a komunikační; 2. budování image; 3. ovlivňování vztahů; 4. integrační. Konečným efektem CI je její jednotný image (Svoboda, 2009, s. 29).

Výchozím momentem pro nastavení a realizaci CI je bezpochyby filozofie organizace. U komerčních společností vychází filozofie z marketingu a jeho cílů, zatímco u státních a nevládních organizací se dá spíše tušit. Chce-li firma na trhu uspět, musí pečovat o moderní a svěží korporátní styl, který zákazníky osloví.

Antonoff (2009, s. 30) uvádí, že při sestavování a plánování CI je důležité dodržet následujících osm bodů:

- představit organizaci jako neobyčejný zjev;
- nabídnout vlastní styl výrazu;
- uskutečnit neobvyklé činy;
- ponechat nezávislou CI;
- zachovat jednotu ve slovech a činech;
- jasně, logicky a konstantně řízena;
- udržet bohatost svými ideovými i materiálními hodnotami;
- vložit jeho hodnotu do motivovaných a schopných spolupracovníků.

Jednotlivé prvky firemní identity se navzájem ovlivňují, tvoří vazby a vztahy mezi sebou. Jejich působnost je externí i interní, čímž vytváří jednotný obraz o společnosti.

Více pohledů na obsažení firemní kultury do systému CI je uvedeno v Příloze č. 2.

Firemní identitu tvoří dále design firmy, chování firmy, komunikace, stanovení strategických cílů komunikace nebo produkt firmy. Jednotlivé prvky rozeberu v následujících podkapitolách.

### 1.1.1 Design firmy

Firemní design tvoří podstatu vizuální identity firmy, díky níž ji zákazníci identifikují a odlišují od ostatních společností. Termínem design se rozumí zejména soubor vizuálních hodnot, které používá společnost pro externí i interní komunikaci. Pro pojem „design“ lze

použit i označení jednotný vizuální styl (dále JVS) neboli graficky zpracovanou vzhledovou tvář společnosti. Tuto tvář tvoří název a logo společnosti a způsob její prezentace, dále uniformy či firemní barvy. Některé firmy si pořizují propagační tiskoviny, které mohou mít podobu letáčků, vizitek, potisků textilií či automobilů apod. V posledních letech je nezbytné zřídit si webové stránky, které poskytnou zákazníkům rychlý zdroj informací o firmě a jejích produktech. V neposlední řadě pak lze mezi design firmy zařadit reklamní hesla a postupy ke zviditelnění značky a odlišení produktu, případně grafiku obalů atd. Design společnosti tvoří grafický pracovník, který využívá grafického manuálu („logomanuál“), který obsahuje souhrn pravidel pro grafiku. Často firma zadává vytvoření JVS dle určitých požadavků externím firmám, které se následně o JVS firmy také starají (Křížek a Crha, 2009).

### 1.1.2 Chování firmy

Chování firmy či organizace je závislé na jejích krátkodobých i dlouhodobých cílech. V komerční sféře je hlavním cílem firmy zisk, který představuje stěžejní bod podnikání. Zisk ukazuje na úspěšnost společnosti ve vztahu k partnerům a konkurenci a zároveň také ve vztahu k vlastníkům a zaměstnancům. Díky zisku jsou vytvářeny další investice, technický rozvoj, zdroje apod.

Teorie mikroekonomie uvádí, že firma může své chování v rámci úsilí o zvýšení zisku zaměřit dvěma směry (Mikroekonomie, 2010):

- Snižování nákladů na výrobu, vyhledávání úspor. Velikost zisku ovlivňuje z dlouhodobého hlediska schopnost technického pokroku, který zvýší produktivitu práce a sníží náklady.
- Maximalizace příjmů. Při existenci dokonalé konkurence zvýší příjmy zvýšení objemu produkce. Při nedokonalé konkurenci je pak efekt v některých případech opačný – vyšší objem produkce sníží příjmy. U nedokonalé konkurence se používá i dalších metod:
  - a) cenové konkurence - snížení ceny oproti konkurenčnímu výrobku;
  - b) necenové konkurence - různé metody, celkově je poměrně nákladná;
  - c) pohyb cen hlavního výrobku a komplementů (při snížení ceny hlavního produktu vzroste poptávka, což zvedne i poptávku u zdraženého komplementu).



Maximalizace zisku není v reálném světě stoprocentně možná, jelikož společnost nedisponuje veškerými informacemi, které k maximalizaci zisku vedou. Stanovují se tedy alternativní cíle firmy, jako je zisk určitého podílu na trhu, dosažení uspokojivé výše zisku, snaha v delším časovém období zvládnout kolísavost trhu či růst a expanze firmy nejrůznějšími směry. Alternativní teorie, které popisují rozhodování společnosti, jsou manažerská nebo behavioristická teorie a další varianty založené na nejrůznějších principech.

### 1.1.3 Komunikace

Firemní komunikací se rozumí veškeré komunikační prostředky, komunikace s externím a interním prostředím spolu se všemi formami chování, kterými o sobě společnost něco sděluje. Probíhá více způsoby – nejznámějšími jsou písemná a mluvená forma, verbální i neverbální. Komunikace zahrnuje public a human relations, corporate advertising, investor relations, zaměstnaneckou komunikaci, vztahy se samosprávou a vládními organizacemi. Cílem firemní komunikace je dostatečné oslovení všech cílových skupin k vytvoření pozitivních postojů ke společnosti. Nedílnou součástí komunikace je vytvoření pevné a neoddělitelné vazby k identitě firmy spolu s návazností na marketingový plán společnosti. Součástí každé společnosti je také zpětná vazba, která se provádí metodou sběru dat a slouží k analýze komunikace společnosti.

Vnitropodniková komunikace plní tyto základní funkce:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací;
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů;
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění;
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení;
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace (Vymětal, 2008, s. 263).

Správná komunikační strategie předpokládá dvojí znalost, která je zapotřebí zejména public relations pracovníkům a manažerům:

1. znalost toho, co se v lidech děje a jak se vyvíjejí jejich postoje (postoj ke změnám, monitoring nálad a analýza postojů jako zdroje interních informací);

2. znalost psychologických a sociálních mechanismů (působících na vznik a změnu postojů).

Vymětal (2008, s. 263) dále uvádí tři klíčové faktory pro interní komunikaci:

- jde zejména o postoje a důvěru, nikoliv pouze o výměnu informací;
- záleží na každém manažerovi, jeho pozitivním přístupu, vstřícnosti a komunikačních dovednostech;
- mimořádný význam má efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci.

Obvyklými formami efektivní interní komunikace jsou zejména rozhovor; rozprava (týmová diskuze); porada; telefonický rozhovor; firemní noviny, časopis, bulletin; písemné sdělení; komunikace elektronickou formou a další. Špatné fungování interní komunikace je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí a bývá zdrojem nedůvěry a odporu (Cooke, 2000, in Ashkanasy, 2000).

Interní komunikace je obsažena v komunikační strategii každé organizace. Jak uvádí Vymětal (2008), základem nové komunikační strategie je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance, a nikoliv naopak. Důležitý je fakt, že pokud management zprostředkuje spoluzaměstnancům informace potřebné pro jejich práci, bude je motivovat a připraví jim optimální prostředí pro výkon, čímž zajistí trvalé a systematické zlepšování procesů. Dalším významným cílem interní komunikace je kromě spokojeného zaměstnance také spokojený zákazník. Snahou každé komunikační strategie by mělo být jasné a srozumitelné předávání informací a předcházení vzniku komunikačních pastí (Krohe, 2008).

Dědina a Cejthamr (2005) uvádějí, že součástí verbální i písemné komunikace mohou být prvky obsahující přesvědčování (vedené snahou po sjednocení individuálních a týmových potřeb), příkazování (krátkých výrazů určených ke splnění, nikoliv k diskusi), motivaci (sebe i celého týmu pracovníků) či poskytování zpětné vazby (ujišťující o porozumění sdělovaného obsahu a získání porozumění o činnostech ostatních členů týmu).

Externí komunikace je v organizacích obvykle zajišťována pomocí PR (public relations). Ty lze rozdělit do několika segmentů: PR jako společenský nástroj vztahů s externí veřejností, jako podpora odbytu a jako nástroj komunikace s médii. Jednotlivé segmenty se průběžně flexibilně překrývají v závislosti na charakteru organizace, jejich produktech, charakteru okolí, cíli a aktuálním zaměření PR (Vymětal, 2008).

Součástí PR je nepochybně také rozvoj a udržování vztahů se zákazníky. PR oddělení se zaměřuje na marketingovou komunikaci a má za cíl přicházet s nápady na rozvoj vzájemných vztahů. Komunikační kanály mohou kromě klasických způsobů (telefonické, osobní, korespondenční apod.) zahrnovat též virtuální komunikaci, zejména e-business, e-marketing, e-commerce, e-procurement, e-banking a další. Následující tabulka uvádí přehledné shrnutí možností virtuální komunikace.

Tabulka 1: základní funkce internetu v marketingové komunikaci

<b>Funkce</b>	<b>Nástroj</b>
Komunikační	elektronická pošta, videokonference, telefonování přes internet
Informační	prezentace na webových stránkách
Komerční	elektronické obchodování, elektronické bankovníctví
Marketingová	průzkumy, propagace, reklama, kampaně na podporu prodeje

Zdroj: VYMĚTAL. 2008. s. 299

Komunikace tedy představuje jeden ze základních pilířů nejen firemní kultury a identity, ale též je nezbytnou součástí celé marketingové strategie podniku.

#### **1.1.4 Stanovení strategických cílů komunikace**

I v širším pojetí komunikace je třeba stanovovat si její jednotlivé cíle.

Jen v úhrnu zde uvedu, že jak uvádí v jedné z dalších publikací Svoboda (2004, s. 15), „stanovení strategických cílů má střednědobý až dlouhodobý charakter a spočívá na hlubším poznání dynamiky trhu. Tyto cíle se stanovují s ohledem na postavení výrobku na trhu (tzv. positioning, pozn. autora) a na způsobu spotřebitelského rozhodování. Jednotlivé kroky pak sestávají z vyzkoušení, přechodu, opětovného nákupu, spotřeby, dosažení četnosti nákupu a z následného předzásobení.“

Pokud jde o stanovení tzv. taktických cílů, uvádím zde následující tabulku:

Tabulka 2: taktické cíle

Kategorie cílů	Typ reakce	Konkrétní cíle
Taktické cíle	Kognitivní	Přitáhnout pozornost Informovat Připomínat
	Afektivní	Zvýšit oblibu Zlepšit postoj Přesvědčit
	Konativní	Omezit nesoulad Vštípit věrnost

Zdroj: SVOBODA. 2004. s. 16

Pak zde mj. fungují jako další faktory druh trhu, strategie tlaku a strategie tahu, rozpočtování marketingových komunikací a významné trendy v médiích.

### 1.1.5 Komunikace jakožto organizační chování jednotlivých pracovníků

V rámci komunikace lze také hovořit o tzv. prvotnosti organizačního chování. Jak uvádějí Umlaufová a Pfeifer (1991, s. 25), „organizační chování začíná u manažera u jeho způsobilosti poznat sám sebe, ovládat se, řídit a organizovat své jednání. To pak přechází do vztahů spolupráce mezi jednotlivci, vedení malých skupin a konečně pak velkých celků a podniků. Zahrnuje v sobě i schopnosti manažera analyzovat, diagnostikovat a řídit dynamické vzájemné vztahy, počítaje v to vliv podnikového okolí, vliv strategie a cílů podniku, vliv organizačního uspořádání podniku, dále vliv výběru pracovníků pro různé úkoly i vliv kultury podniku.“

Dále o tomto tématu viz Příloha č. 2.

### 1.1.6 Produkt firmy

Produkt či nabídka služeb dané organizace je posledním z výše uvedených prvků, které spolu navzájem utvářejí CI. Tato oblast je řízena marketingem celé korporace. „Nabídka produktů a služeb je v CI podstatou existence organizace, a proto je nemožné, aby její CI spočívala pouze na korporátním designu, na komunikacích a kultuře. Pak by se CI jevila jako forma postrádající obsah. Souvztažnost mezi produktem organizace a její CI je velmi

úzká. Jedním ze základních požadavků na marketing je jasně identifikovatelný výrobek, pocházející od jednoznačně rozpoznatelného výrobce. Produkt rozšiřuje působení na image organizace a dodává mu dodatečnou dimenzi soudržnosti“ (Svoboda, 2009, s. 45).

## 1.2 Firemní kultura

Firemní kultura patří do celku firemní identity. Je v ní zahrnut externí charakter firmy a zaměstnanců jako celek, atmosféra a klima společnosti, interní chod firmy, který ovlivňuje chování a myšlení spolupracovníků. Jde především o zaměstnanecké vztahy, o jejich zvyklosti, rituály a ceremoniály, které jsou ve firmě využívány, spolu s hodnotami, které se v jednání a chování všech zaměstnanců projevují. O chování pracovníků, které zejména je v dnešní době důležité a je vyžadováno, viz předchozí podkapitola 1.1.5 Komunikace jakožto organizační chování jednotlivých pracovníků.

Henych (2011) upozorňuje, že navzdory představě kultury jako pouhého způsobu oblékání, pořádku na pracovišti, výběru designu hlavičkového papíru apod., si pod pojmem firemní kultura musíme představit mnohem širší záběr prvků. Výše uvedené aspekty lze chápat jako externí znaky, ale často jsou drobné externí projevy (pořádek x nepořádek, s kravatou x bez kravaty) zcela odlišné od podstaty kultury firmy.

Pod pojmem firemní kultura si lze při malém zjednodušení představit, že každá společnost využívá minimálně čtyři základní kameny. První kámen představuje strategie a marketing firmy, které určí, kterým směrem se chce management ubírat a jaké cílové zákazníky vyhledává (spolu se záměrem odlišit se od podobných firem). Druhý kámen představují dovednosti a schopnosti pracovníků, tedy jejich odbornost a schopnost využití vlastních znalostí k dosažení cílů v praxi. Dále se zde projevují zaměstnanecké kvality (např. využití principu týmové spolupráce, řešení konfliktů apod.) Třetí kámen tvoří systémy, které jsou chápány jako pomoc zaměstnancům k usnadnění každodenní práce (např. organizační schéma, nastavení procesů, informační tok apod.). Řadí se sem také způsoby řízení lidských zdrojů, zisk a přerozdělení financí atd. Čtvrtý kámen tvoří firemní kultura, která je ovlivněna předchozími kameny a zohledňuje skutečné chování lidí ve firmě (Henych, 2011).

Dle citovaného autora je tedy vztah mezi firemní kulturou a ostatními prvky následující:



Obrázek 2: vztah firemní kultury k ostatním prvkům firemní strategie

Zdroj: HENYCH, ©2011.

Dle výše uvedeného schématu se pak například předpokládá, že budou pracovníci schopni navzájem spolupracovat, ale ve skutečnosti tomu tak není. Typickým příkladem netýmového chování může být snaha o uchvácení nového zákazníka jen pro sebe bez vědomí ostatních členů týmu. Přednost se dává individualismu a snaze ukázat, jak je dotyčný pracovník skvělý a nepostradatelný, aby si upevnil svoji pozici, bral nejvyšší odměnu či z mnoha jiných důvodů. Nespolupráce, vnitřní konkurence ve firmě, v ojedinělých případech až boj, jsou kulturním rysem takového případu.

Lukášová a Nový (2004, s. 22) definují firemní kulturu jako soubor „základních hodnot, názorů a předpokladů, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“ Skládá se z jednotlivých prvků a jejím projevem bývá zejména způsob jednání a chování všech členů společnosti k sobě navzájem i k okolnímu prostředí.

### 1.2.1 Firemní kultura vs. subkultury

V mnoha firmách a společnostech sice převažuje jedna dominantní kultura, avšak mohou se tam objevit také menší skupiny, tzv. subkultury. Ty mohou dominantní kulturu určitým způsobem přetvářet, přizpůsobovat, doplňovat, případně se proti převládající kultuře vymezovat (Dědina a Odcházal, 2007).

Vznik těchto subkultur nebo částečných firemních kultur je přirozený jev. Subkulturu tvoří hodnoty a normy chování spolu s ostatními prvky firemní kultury, které však sdílí pouze specifická menšina pracovníků firmy. Subkultury bývají relativně samostatné a vyznačují se specifickými zvyky a normami včetně rozdílné hierarchie hodnot. Často vznikne v reakci na nesouhlas s činnostmi či hodnotami členů utvářejících majoritní kulturu.

Subkultury ovlivňují různé zdroje a ve firmě mohou být zastoupeny vertikálně nebo horizontálně, případně souběžně. U vertikální subkultury zaměstnanci jedné profese prostupují firmou v různých stupních hierarchie firmy. Příkladem horizontální subkultury mohou být např. dělníci pracující v jedné směně. „Mezi zdroje, které se podílí na vytváření organizačních subkultur, patří funkční specializace konkrétního útvaru, osobnostní charakteristiky členů skupiny, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, profesní příslušnost a organizační hierarchie“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 25).

Subkultury vznikají většinou ve firmách, kde je hlavní firemní kultura slabá a nefunguje jako činitel integrace. Zaměstnanci firmy nevnímají cíle a poslání společnosti jednotně. Mohou se však vyskytnout i ve firmách se silnou podnikovou kulturou, kde však panují tendence ke štěpení z jiných důvodů, například z důvodu slabého vedení společnosti.

Silná firemní kultura je ve firmách, kde platí následující kritéria (Lukášová a Nový, 2004):

- **pregnantnost** – jednotlivé oblasti firemní kultury názorně určují žádoucí a očekávané chování, spolu s tím, jaké chování je neakceptovatelné a nežádoucí. Kritérium je splněno v případě, kdy firemní kultura stojí na konzistentních standardech a hodnotách, které tvoří logický celek.
- **Rozšířenost** – zaměstnanci jsou s firemní kulturou seznámeni a ve všech situacích jsou pravidla, hodnoty a standardy firemní kultury uplatňována.
- **Zakotvenost** – vyjadřuje míru souladu mezi hodnotami, vzory a normami chování.

Znaky silné firemní kultury jsou následující (Lukášová a Nový, 2004, s. 24):

- zprostředkování a usnadnění pohledu na firmu, snadná přehlednost a pochopitelnost;
- vytvoření jednoznačných komunikačních podmínek;
- umožnění rychlého rozhodování;
- urychlení implementace programů, projektů a plánů se všeobecnou podporou;
- snížení nutnosti kontroly zaměstnanců a snížení potřeby formální kontroly;

- zvýšení motivace a týmové spolupráce;
- zajištění stability sociálního systému (společné cíle a hodnoty snižují obavy a zvyšují jistoty a sebedůvěru pracovníků).

Mezi odborníky panuje shoda v tom, že je obtížné identifikovat a kvantifikovat faktory determinující firemní kulturu, ať již je považována za slabou či za silnou. Částečně to vyplývá z časové dimenze vymezení kultury. Podstata kultury spočívá ve společně udržovaných zvycích nebo je to souhrn všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných hodnot. Právě dlouhodobý výskyt určitého jevu ve firmě, případně též předávání tohoto jevu novým členům kolektivu, činí z jevu nový prvek firemní kultury. Podle Lukášové a Nového (2004, s. 14) lze tedy o podstatě firemní kultury hovořit jako o „sociokulturních jevech, sociálním klimatu, filosofii majitele, vizi managementu, determinantách kulturní úrovně, kulturnosti či kultivovanosti a společenské úrovni. Ve speciálních případech pak lze používat termíny vysoká estetická úroveň, vzorný design, špičková technologie, vysoká morálka, osvědčené postupy apod.“

Odborníci shrnuli okruhy, které obvykle sehrávají klíčovou roli ve firemní kultuře. Jestliže je kultura chápána ve smyslu dialogu, kde vzniká komplex poměrů, dochází k synergii, vyloučení, ovlivnění, či nahrazení, nelze ji popisovat jako pouhý výčet částí. Neoptimálnější se ukázalo provést inventuru komponent kultury.

Složitost a kolektivní povaha kultury vyžaduje, aby na inventuře spolupracovalo mnoho členů firmy. Výsledek závisí zejména na pestrosti vybraného vzorku účastníků cílené skupinové diskuse – nováčci, senioři, středně dlouho zaměstnaní i důchodci. Poté lze vyhodnotit výsledky zejména v následujících okruzích faktorů (Kotter, Heskett, 1992, Hofstede, 1991, Hall, 1995, Lundberg, 1985, in Lukášová, Nový, 2004):

- obsah pracovní činnosti a její psychické a fyzické nároky;
- úroveň organizace práce;
- úroveň a styl vedení lidí;
- úroveň pracovního prostředí a pracovních podmínek;
- technologická úroveň;
- bezpečnost práce;
- shoda a sdílení vize podniku a strategie jejího dosažení;
- znalost postupných cílů a jejich akceptování;
- týmovost;



- míra preference pozitivního myšlení;
- míra tolerance v interpersonálním chování;
- úroveň komunikace mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a vedením;
- úroveň zacházení managementu se zaměstnanci;
- společně sdílená paradigmatata;
- filosofie společnosti;
- úroveň etiky a morálky;
- shoda mezi proklamovaným a praktikovaným;
- spokojenost pracovníků.

Firemní kultura pak plní samozřejmě i určité funkce. Ty mohou být následující (Lukášová a Novák, 2004):

- redukce konfliktů uvnitř firmy. Ve větších firmách fungují subkultury, avšak vždy existuje určitá dominantní kultura. Při dostatečné síle kultury pak působí firma navenek soudržně. Dominantní kultura podporuje konzistentní posuzování problémů a nečekaných situací spolu se stmelujícími a spojujícími prvky, které vedou k integraci a konsenzu.
- Zabezpečení kontinuity, zprostředkování a usnadnění kontroly a koordinace. V silné a obsahově právoplatné kultuře dochází ke sdílení cílů, základních hodnot a chování firmy. Díky shodnému vnímání a akceptace norem je firma harmonická jako celek a je zajištěna požadovaná disciplína a chování zaměstnanců.
- Redukce nejistoty zaměstnanců a ovlivnění pracovní spokojenosti, včetně pocitu pohody. Díky adaptačnímu procesu se zaměstnanci učí respektovat firemní kulturu v kontextu reality. Osvojí si, co je důležité, jak se mají chovat a jak pracovat, čímž je potlačena zaměstnanecká nejistota. Naopak je podpořena emocionální stránka a pracovní pohoda zaměstnanců.
- Zdroj motivace. Tomu napomáhá pocit smysluplnosti vykonávané činnosti, pocit důležitosti v organizaci, ztotožnění se s jejími cíli a posláním.
- Silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou. Protože jen tak může podporovat konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti, a tedy efektivnosti fungování celé organizace.

Podle Vysekalové a Mikeše (2009) má každá firma svou osobnost a spoustu hledisek, jak je jí možno porozumět. Toto srovnání lidské osobnosti a firmy je v jejich chápání pojato až ad absurdum; přeci víme, že firma není člověk, přestože je tvořena lidmi. Uvádějí tak definici Hyhlíka a Nakonečného (1974), kteří se odkazují na Boëthia<sup>1</sup>, že „osoba je nedělitelná podstata rozumové přirozenosti“ (z latiny, pozn. autora). Ti pak dále ve své publikaci uvádějí, že vývoj a utváření osobnosti firmy mají společné znaky s těmi lidskými, sledují mezi osobností člověka a osobností firmy jisté paralely, zdůrazňují, že každá firma v podstatě obsahuje znaky personifikace, tedy přiblížení člověku a jeho lidských vlastností. Zdůrazňují také, že lidský faktor ve firmě je v podstatě nepostradatelný (přes stále více prosazované nahrazování roboty), analyzují vývoj firmy a vazby na firemní identitu atd.

### 1.2.2 Typy podnikové kultury

Každá kultura, tedy i podniková, může být rozčleněna na několik typů. Handy (1993) se zaměřil na následující aspekty:

Kultura moci – dominantní je jedna osoba, která má neomezenou centralizovanou moc, a je vnímána ostatními jako „ten, co všechno ví“. Forma kultury moci je založena na strachu z autority. Často je znázorněna jako pavučina, kde osoba „autority a moci“ je umístěna uprostřed. Typickými příklady firem s kulturou moci jsou společnosti, které se věnují financím, obchodu, případně se jedná o malé nebo rodinné společnosti.

Kultura rolí – tvoří ji spojitost jednotlivých článků řetězu. Znázorňuje se jako řecký chrám, kde jsou pilíře postaveny na specializaci a funkcích, z kterých vychází střední management. Běžně je označována za byrokratickou kulturu, jelikož je založena na normách, pravidlech a daných postupech. Chování zaměstnanců pevně stanovuje popis práce, stanovené normy nebo nepsaná, ale očekávaná, pravidla. Vrchol představuje střecha pyramidy neboli vedení firmy, které řídí nižší stupně. Příklady firem s kulturou rolí jsou stabilní společnosti, které přímo neovlivňuje trh a mají stabilní cyklus – státní sektor, armáda. Typickým znakem je pomalá reakce na změnu a však s jistotou a bezpečím na pracovním trhu.

---

<sup>1</sup> Anicius Manlius Severinus BOËTHIUS, označovaný někdy za posledního Římana a zároveň za prvního filozofa středověku.

Kultura jedinců (podpory) – tvoří ji vzájemné vztahy a kooperace, a proto vytváří pocit sounáležitosti. Zaměstnanci jsou součástí firmy a mají zájem na jejím úspěchu. Firemní vztahy jsou partnerské, bez silné převahy jedinců. Lukášová a Nový (2004) uvádějí kulturu podpory ve spojitosti se skupinou odborníků (právníci, lékaři apod.), kdy je nezbytné spojit sílu jednotlivců a týmově spolupracovat, např. s cílem snížení nákladů. Jednotlivci pracují samostatně, avšak všichni sdílejí pravomoci ve firmě.

Kultura výkonu (úkolová kultura) – zaměřuje se na dosažení cílů, výsledků a na realizaci projektů. Pravomoc ve firmě je dělena dle odbornosti, nikoliv dle pozice. Management vytváří týmy, které dokáží splnit cíle firmy. Při znázornění pomocí grafiky se jedná o síť nebo matici s různou silou vláken a soustředěním pravomocí do jejich průsečíků. Bělohlávek (1996, s. 113) uvádí: „Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem založeným spíše na schopnostech a výkonnosti než na věku a postavení. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce.“ Upřednostňují ji malé firmy, případně firmy, které musí flexibilně, kreativně a specializovaně reagovat na potřeby trhu.

Lukášová a Nový (2004) dělí existující typologie firemní kultury do tří kategorií:

- 1. kategorie – typologie vztahové k firemní struktuře. Zaměřují se na rozvržení moci ve firmě, formálnost vztahů mezi zaměstnanci včetně způsobu komunikace a schopnosti řešit problémy. Představiteli tohoto typu jsou typologie Harrisona nebo Handyho (1993).
- 2. kategorie – typologie vztahové k vlivu prostředí a zpětné reakci firmy na něj. Představiteli tohoto typu jsou typologie Deala a Kennedyho, které zohledňují míru rizika firmy spolu s rychlostí zpětné vazby ze strany zájmového trhu. Jiné typologie v kategorii zohledňují způsob reakce firmy na požadavky trhu, způsob adaptace na externí prostředí apod.
- 3. kategorie – typologie vztahové ke vztahu k chování firmy. Chování firmy je chápáno jako chování vůči ostatním firmám v prostředí, spolu s chováním pracovníků společnosti navzájem i vůči vlastní firmě. Zástupcem typu této typologie je Bridges, inspirovaný Jungem a teorií „Krychle 2S“ od Goffeho a Jonese.

Asi nejpřitažlivější modely firemní kultury sestavil autor Hofstede, kterého později doplnil Meade (Typologie podnikové kultury, 2008). Tato typologie přebírá názvy míst, kde se popisované chování vyskytuje nejčastěji.

Tržiště – jedná se o model, který je flexibilní a minimálně svázaný pravidly, se zaměřením na osobní vztahy na pracovišti. Nepreferuje pouze jeden zdroj moci, naopak zde zaměstnanci vytvářejí aliance, vzájemně se podporují a komunikace je vedena napříč celým spektrem firmy. Základní prvek tvoří spolupráce a vzájemná důvěra včetně ochoty poskytnout informace typu: „Je strategie funkční? Přináší výsledky?“ Tento model funguje např. ve Skandinávii nebo v Nizozemsku. Je zde poměrně nízký respekt k moci a potřeba vyhnout se nejistotám díky vzájemnému přizpůsobení a řešení problémů. Lidé těchto kultur vnímají systém neohebných předpisů jako velmi omezující.

Stroj – tento model staví na první místo předmět činnosti a potřebu dosažení cíle. Pravidla firma stanoví v souladu s tím, aby nedošlo k situacím, pro které nejsou připravena schémata řešení. Není zde nic ponecháno náhodě, vše je předem algoritmicky zpracováno. Díky dokonalé strojové byrokracii nejsou řešeny vzájemné vztahy lidí, jelikož kdokoli je nahraditelný, a to včetně vedoucího pracovníka, aniž by to přineslo zásadní negativní změnu. Algoritmy přesně stanovují náplň práce díky spolehlivému systému předpisů. Komunikace je zde podřadná, omezena danou strukturou a podřízena cílům. Pouze v případě zvýšení efektivity práce je umožněna přímá komunikace. Jedná se o typický byrokratický model pro země, kde je nízký respekt k moci, ale silná potřeba vyhnout se nejistotě.

Rodina - Na vrcholu moci je silný vůdce, který firmu přímo řídí a rozhoduje o přijetí členů „širší rodiny“. Ti jsou s ním vždy propojeni, ať už osobním vztahem, projevem úcty nebo oddaností. Základní prvek tvoří vzájemná důvěra, absolutní poslušnost, loajalita a úcta. Tento model je rozšířený v zemích s vysokou mírou respektu k moci a kolektivismu, např. v Japonsku, kde funguje systém keiretsu (Nedělková a Pivoňková, 2015). Jsou-li vzájemné vztahy v pořádku, pak je komunikace účinná a rychlá. Typickým znakem modelu je odměňování manažera formou zvýšení počtu podřízených z důvodu, že si je zasloužil, nikoliv že jsou potřeba nebo že by to zvýšilo efektivitu práce. Zaměstnanci také musí být schopni odhadnout přání a záměry vedoucího, tedy vcítit se do jeho požadavků.

Pyramida – tento model je založen na předvídatosti systému. Vše je tedy uspořádáno tak, aby nedošlo k pocitu nejistoty. Všechny procesy jsou regulovány, hierarchie firmy stanoví předem postavení a povinnosti. Od zaměstnanců je očekávána úcta vůči nadřízeným, pů-

sobnost pracovníků je oddělena a každý si střeží prostor vlastních pravomocí. Striktní pravidla stanovují vzájemnou komunikaci a kontakt pouze na formální úrovni, vždy za použití formuláře. Podřízený zaměstnanec je přímo odpovědný nadřízenému, komunikace je omezena, a nastane-li, pak pouze přes nadřízeného. Ve srovnání s modelem stroj je však osobní autorita nadřízeného více než předpisy.

Každá z výše uvedených typologií má své klady i zápory. Každá z nich, jak již bylo řečeno, se skládá z prvků, které mohou být rozříděny následovně:

Určitý návod k řešení situací nabízí základní předpoklady. Vznikají na základě opakování určitých problémů a způsobu jejich řešení. Základní předpoklady jsou stálé, stabilní a je obtížné je změnit, jelikož jsou považovány za danou věc (Schein, 1996, s. 110-111).

- Hodnoty – obecně tvoří zaměstnancům představu, jak mají v daných situacích jednat. Prezentuje je a zastává vedení firmy, čímž snižuje nejistotu pracovníků.
- Výtvořiny – jedná se o viditelné, slyšitelné nebo pocíitelné projevy (např. jazyk, styl oslovení, způsob oblékání, historiky z firmy atd.).

Ze Scheina (1996) při třídění firemních kultur vycházejí také Lukášová a Nový (2004), kteří mezi prvky firemní kultury řadí základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje včetně veřejného projevu kultury. Tyto prvky označují za materiální a nemateriální artefakty. Mezi prvky patřící do kultury organizace však může být zařazeno více oblastí. Někteří autoři dělí prvky firemní kultury následovně:

### **Symboly**

Symboly jsou prvky firemní organizační kultury a dělí se na materiální a nemateriální. „Symboly jsou konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, jež ho vytvořili, používají jej a kteří symbol na základě dohodnutého významu interpretují“ (Tureckiová, 2004, s. 135).

Rafaeli a Worline (1999) v symbolech vidí fyzický a viditelný projev, který zaměstnanci firmy vnímají a používají ve významu, který je předem definován. Při vytváření nebo změně firemní kultury dělí symboly z pohledu čtyř funkcí. První funkce vyjadřuje základní sdílené předpoklady a hodnoty. Firemní kultura je z hlediska konstrukce vlastně sítí všech hodnot, zkušeností a významů, které jsou vzájemně sdíleny. Fyzické neboli hmatatelné vyjádření takové reality tvoří právě symboly. Ovlivnění chování na základě norem a vnitřně osvojených hodnot pak tvoří druhou funkci symbolů. Jedná se o propojení mezi jedná-

ním, pocity a samotnou interpretací zaměstnanců firmy, které zároveň navazuje na první funkci. Pod třetí funkcí si lze představit mezifiremní komunikaci, tedy vše, co se týká firmy a jejího vnitřního života. Poslední funkcí je integrace. Zde symboly představují emocionální, kognitivní a behaviorální složku, čímž je vytvořen komunikační kód, který zaměstnanci vzájemně sdílejí a který firmu sjednocuje (Rafaeli a Worline, 1999).

Symboly mají také nemateriální podobu. Z nich je nejdůležitější jazyk, jakým jsou ve firmě předávány hodnoty a normy. Může se jednat o příběhy z minula, míru formální komunikace zaměstnanců a nadřízených apod. Samotná mluva firmy může obsahovat slang nebo specifická slovní spojení vztažená k určitému postoji nebo činnosti zaměstnanců (např. název specifického druhu zboží, typ jednání, zákazníka). Znalost firemní mluvy a vzájemné ocenění jejího používání vytváří ve firemní kultuře pocit větší sounáležitosti k firmě (Tureckiová, 2004). Právě specifické výrazy typické pro určitou společnost mohou pomoci zákazníkům odlišit ji od konkurenčních firem.

Mezi artefakty materiální povahy lze zařadit architekturu budovy, materiální vybavení pracovišť, produkty vytvářené organizací, propagační materiály apod. Mohou to být nemovité věci trvalé hodnoty stejně jako průběžně se měnící objekty sdílené všemi či některými pracovníky společnosti.

### **Hrdinové**

Pod pojmem hrdina ve firemní kultuře si lze představit jak skutečnou, tak imaginární osobu, která je prostředkem k udržení tradice nebo představuje model ideálního chování. Je jakýmsi vzorem ideálního pracovníka (včetně vedoucích) a nejběžněji je spojen s osobou vlastníka či zakladatele firmy. Může se však jednat i o neexistující osoby, které vytvářejí obraz či představu napříč celým spektrem firmy (Peters a Waterman, 1982, Deal a Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004).

Hrdinové zosobňují základní hodnoty firmy a jsou pro ostatní pracovníky vzorem toho, že všichni mohou dosáhnout úspěchu. „Jsou symbolem, který ukazuje jedinečnost organizace jak svým členům, tak vnějšímu okolí“ (Deal, 2004, s. 23). Takové vnímání hrdinů je pozitivní a pro fungování organizace prospěšné.

Existuje však také opačné vnímání hrdinů. „Hrdinové mohou být v organizaci vnímáni také negativně, a to zvláště v případě, pokud člen organizace nezískal tuto roli svým vlastním chováním a přístupem, ale byl do této role spíše dosazen vedoucími pracovníky“ (Deal, 2004, s. 23).

## Rituály

Ve většině firem se lze setkat také s ceremoniály, zvyky, případně rituály. Zvyky se považují za „ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 24). Zvyky mají za úkol zajistit předvídatelnost sociálního prostředí firmy a snížit nejistotu jednotlivců z řad firmy. Zvyky jim poskytnou jakýsi „návod“, jak přistupovat k různým situacím a jak se v nich chovat. Za zvyky jsou nejběžněji považovány oslava narozenin, vánoční večírek, rozlučkový večírek, sportovní den, teambuilding aj.

Slavnostní události neboli ceremoniály, přispívají k zaměstnanecké hrdosti z příslušnosti k dané firmě, upevňují vztah k ní a také mají vliv na posílení osobní motivace.

Za rituály se ve firmě považují různé společenské činnosti a projevy, lze sem řadit i neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy. Rituály jsou více formální než zvyky, mají daný přesný časový harmonogram a jsou zaměřeny na upevnění mocenské struktury ve firmě. Tureckiová (2004, s. 25) dělí rituály na motivační, informační a společensko-rozvojové. Motivační rituál představuje nejčastěji způsob odměn zaměstnanců firmy a zvyšování jejich spokojenosti. Informační rituál představuje způsob, jak nový zaměstnanec může získat informace o funkčnosti firmy. Společensko-rozvojové rituály se zaměřují zejména na zábavu a komunikaci vně i uvnitř firmy.

## Hodnoty

Nejhlubší úroveň firemní kultury představují hodnoty. Běžně jsou vnímány jako obecné povědomí o tom, co je dobré, normální a co špatné. Jsou promítnuty v celkové orientaci firmy, v pracovní morálce i v příslušnosti zaměstnanců k firmě. V ideálním stavu je sdílejí všichni zaměstnanci, v běžném alespoň zaměstnanci na vedoucích pozicích (Schaefer, 1989, in Nakonečný, 1998).

Dělí se na skupinové a individuální. Individuální hodnoty jsou přijaté určené ideály a jejich konkretizace prostřednictvím zásad a přesvědčení (Smékal, 2002). Ve vztahu k nim si zaměstnanec určuje prostředky, které mu pomáhají docílit stanovených cílů, utváří jeho postoje a formují názory (Kohoutek, 1998).

Hodnoty jsou základním prvkem firemní kultury. Scott (2002) uvádí, že firemní hodnoty na počátku nejsou pevně fixovány, ale díky každodenním postupům při řešení pracovních

situací se upevňují a tvoří celkovou strukturu firmy. Významnou roli, z pohledu hodnot, má pracovník, který je v hierarchii firmy nejvýše či nejdéle. Stěžejní osobou je také pracovník, který zajišťuje komunikaci ve firmě, ať už osobní nebo s externím prostředím společnosti. Jedná se o pracovníka, kterého vyhledávají osoby se stejnými nebo podobnými hodnotami. Ztotožnění s hodnotami se projevuje v pracovní motivaci a celkovém výkonu, spokojenosti zaměstnanců a ve vztahu k zákazníkům. Neztotožnění s hodnotami vede k vzniku subkultur.

Důležitost hodnot spočívá v tom, že pomáhají rozvíjet, zachovávat a vytvářet prosperitu firmy. Mají velký vliv na pracovní morálku, což přímo ovlivňuje celkovou výkonnost firmy. Díky toleranci, sdílení informací a týmové spolupráci se zvyšuje spokojenost zaměstnanců firmy se zaměstnáním. Formování a sdílení vize a podpora inovací pak mohou přímo či nepřímo ovlivnit produktivitu organizace (Niehoff, 1990, in Scott, 2002). Hodnoty umožňují tvořit firemní kulturu žádoucím směrem.

Pokud již všechny výše zmíněné prvky fungují správně, je nezbytné, podobně jako v každé jiné oblasti, provést zpětnou vazbu a monitoring. Za monitoring může být označeno „zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování firmy, jeho cílů a zvolených strategií a způsobů jejich uskutečňování“ (Uzel, 2006, s. 14). Cílem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby. Dále lze pomocí výsledků monitoringu doporučit plán opatření směřující k vytvoření optimální kultury, která by byla v souladu s vizí, cíli, strategií a politikou firmy. Jen taková kultura směřuje k dlouhodobé, komplexní efektivitě a prosperitě firmy a spokojenosti pracovníků.

### 1.3 Image firmy

Firemní image je výstupem firemní identity a firemní koncepce. Uzel (2006, s. 14) definuje image následovně: „Image je představa, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíše jako mozaiku z pochycených, zlomkových, do sebe vzájemně vetnutých detailů.“

Image je nedílnou a důležitou součástí každé firmy. Pojem představuje dobré jméno a pověst firmy, v případě pozitivní image i kladný pocit z ní. Pomocí image firma komunikuje s vnějším okolím a utváří obecný pohled na firmu a to, jak je vnímána zákazníky či konkurencí.



V roce 1955 poprvé pojem image použili Gardener a Levy ve spojení s fenoménem spotřebního chování. V současnosti je image chápána jako ústřední pojem psychologie propagace a public relations (PR). Je spojením všech představ jedince či veřejné skupiny o určitých subjektech nebo objektech mínění. V odborných kruzích PR je zdůrazňováno, že pro vytvoření pozitivních vztahů s veřejností je velmi důležitá pověst subjektu. Image je chápána jako příliš široký pojem, který je ovlivněn změnami v čase. Oproti tomu pověst, je-li pozitivní, je pro vztahy mezi firmou a veřejností daleko důležitější.

Vysekalová a Mikeš (2009) spolu se Svobodou (2009, s. 16) popisují teze, které objasňují složitost vytvoření a funkčnosti fenoménu image:

- Image je složena z objektivních a subjektivních, vhodných i nevhodných zkušeností, postojů a představ, které zastávají jednotlivci či skupiny o daném předmětu mínění.
- Image je výsledek výměny názorů mezi jednotlivcem a firmou. Tyto výměny probíhají často v konfliktu a rozhodování jedince je pod tlakem.
- Image je komplexní, vícedimenzionální strukturovaný systém, který je charakteristický svojí výrazností a plasticitou.
- Image se neustále vyvíjí a lze ji charakterizovat dle jednotlivých vývojových stupňů.
- Image významně ovlivňuje chování a názory jednotlivce i skupiny. Obsahuje určité informace, které pro jednotlivce tvoří určitou koncepci jeho orientace.

Image představuje cílové východisko snažení public relations každé organizace. PR však není jediným činitelem, který vytváří image organizace. Každý pracovník spolu s vedením může podporovat či kazit image firmy, zvláště pokud se neztotožňuje s posláním a vizemi společnosti či pokud není v dané společnosti ustanovena funkční komunikační strategie.

Firemním image lze nazvat také obecnou představu jednotlivých cílových skupin o firmě. Firemní identita je tedy nástrojem budování image ve smyslu všech projevů firmy od komunikace přes vizuální prezentaci k chování zaměstnanců až po produkt nebo službu. Mělo by jít o ucelený a promyšlený systém kombinující všechny uvedené vztahy a vazby (Vysekalová a Mikeš, 2009).

## 2 PODNIK JAKO ŽIVÝ ORGANISMUS

Následující kapitola obsahuje upřesnění pojmů, které mohou být v laické řeči velmi často zaměňovány, avšak z právního hlediska je mezi nimi značný rozdíl. Též se zde zmiňují některé základní normy a kodexy obsažené v každé společnosti.

### 2.1 Podnik, firma, organizace

Podnikem jako právnickým subjektem může být rozuměno mnoho prvků. Nejčastěji se lze setkat s termínem firma či organizace, což jsou pojmy, které mohou být v některých případech zaměněny. Firmu nejčastěji zakládá jedna či několik málo fyzických osob. Jak uvádí Kudělová (2007, s. 3), fyzickou osobou se rozumí „každý člověk od svého narození do své smrti. Narozením vzniká způsobilost fyzické osoby mít práva a povinnosti (právní subjektivitu) a smrtí právní subjektivita zaniká. Vedle právní subjektivity má fyzická osoba také způsobilost k právním úkonům, která vzniká v plném rozsahu až zletilostí. Právní osoby jsou organizace, které jsou vytvořeny lidmi a jsou považovány za samostatný subjekt práv a povinností. Jedná se např. o obchodní společnosti, nadace, obce, kraje, rozpočtové a příspěvkové organizace, státní podniky, ale také politické strany a hnutí, odborové organizace, církve a náboženské společnosti.“

Obvykle se v běžné řeči označují podnikatelské subjekty termíny podnik nebo firma. Z právního hlediska je však nezbytné činit mezi těmito výrazy rozdíl. Obchodní zákoník definuje podnik jako sumu osobních, hmotných a nehmotných složek podnikání. Podnikatel je zapsán v obchodním rejstříku pod názvem jako obchodní firma (firma). Veškeré právní úkony pak podnikatel koná pod jménem své firmy (Svoboda, 2009).

„Firmou fyzické osoby je její jméno a příjmení. Firma může obsahovat dodatek, který odlišuje osobu podnikatele nebo druh podnikání. Firmou obchodní společnosti nebo družstva a dalších právnických osob je název, pod kterým jsou zapsány v obchodním rejstříku. Součástí firmy je také dodatek, který označuje její právní formu (např. společnost s ručením omezeným, akciová společnost“ (Kudělová, 2007, s. 3).

Není-li v obchodním rejstříku podnikatel zapsán, pak se rozlišuje, jestli je fyzickou nebo právní osobou. V případě fyzické osoby jsou vedena všechna jednání pod vlastním jménem a příjmením, na rozdíl od právní osoby, kdy se jedná zásadně pod jejím ná-

zvem. V obou případech může podnikatel užívat při svých činnostech rozlišující dodatek, případně další označení (Vodáček a Vodáčková, 2006).

Kudělová (2007, s. 5) dále uvádí, že fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění je zapsána do živnostenského rejstříku, což je informační systém veřejné správy. Spravuje jej Živnostenský úřad České republiky, konkrétně pak odbor živností Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Krajské a obecní živnostenské úřady jsou pak provozovateli systému. Rejstřík se vede elektronickou formou a je veřejně přístupný. Údaje z rejstříku jsou zveřejňovány na stránkách [www.rzp.cz](http://www.rzp.cz).

Jestliže podnikatel založí právnickou osobu, musí získat živnostenské oprávnění. V případě společnosti je třeba doložit založení společenskou smlouvou, kterou podepíší všichni zakladatelé a která je následně zapsána do obchodního rejstříku. Právnické osoby podnikají nejčastěji jako obchodní společnosti dle zákona č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, tzv. obchodního zákoníku (Tureckiová, 2004).

Pokud se v názvu firmy vyskytuje termín obchodní společnost, firma může být vedena jako:

- akciová společnost – a. s.,
- společnost s ručením omezeným – s. r. o.,
- veřejná obchodní společnost – v. o. s.,
- komanditní společnost,
- evropská společnost,
- evropské hospodářské zájmové sdružení (Kudělová, 2007, s. 3).

Poslední dvě jmenované společnosti upravuje právo evropských společenství a zvláštní právní předpisy.

Pokud je společnost označena jako organizace, potom se pod tímto termínem rozumí především:

- systém neboli obecně uspořádaná věc, která se vyznačuje jistou interní strukturou s formálními a neformálními vazbami a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Těmi jsou myšleny zejména na jedné straně osoby a skupiny a na straně druhé věcné, případně technické faktory, včetně různých kombinací obou typů. Pak lze hovořit o strukturálním pojetí neboli pojetí za použití označení firma, resp. firemní soustava.

- Proces, jehož základ tvoří koordinace a harmonizace provázání činností zaměstnanců, které vedou k dosažení společného cíle za použití a efektivního využití dostupných a potřebných zdrojů (materiální, finanční, lidské a informační). Ve smyslu procesu se jedná o dynamické pojetí a organizování neboli funkce řídicích manažerů.
- Pojem organizace (firma, společnost) se užívá také v hodnotícím významu. V tomto případě pak vyjadřuje efektivnost či neefektivnost fungování firmy a to, zda společnost plní účel vzniku a existence. Systému firmy, resp. organizační formě je přiřazena určitá vlastnost – atribut – která je vyjádřena mírou nebo stupněm organizovanosti (Tureckiová, 2004, s. 7).

Další typy organizací či jiná dělení uvádím v Příloze č. 1, aby zde možná zbytečně svým obsahem nezatěžovaly základní a poměrně jasně determinovanou typologii.

V práci budou implicitně zohledňovány zejména organizace s kalkulativním angažováním (viz uvedená Příloha č. 1), v nichž je na udržení a propagaci firemní kultury v rámci implementace firemní identity dbáno zejména.

## 2.2 Normy a kodexy organizace

Pro úspěšné fungování každé organizace je nezbytné rozpoznat a akceptovat její normy a kodexy. Jak uvádí Čaník (2015) na stránkách Standan.cz věnovaným firemní kultuře, americký sociolog Robert K. Merton (2000) ve vlastních výzkumech upozorňuje na další rizika, která souvisejí s pravidly a normami organizace společnosti, jelikož právě ta mohou způsobit dysfunkci a nepřiměřenou konformitu. Tato rizika shrnul zmiňovaný Merton (2000) v následujících bodech:

- efektivní organizace vyžaduje spolehlivost reakce a přísné dodržování pravidel;
- oddanost pravidlům je přeměňuje v absolutnost a následně nejsou vztažena k sledovaným cílům, což zabraňuje rychlé adaptaci na změnu podmínek;
- pravidla, která měla vést k vyšší efektivnosti organizace, tak zcela naopak vedou k neefektivnosti.

Duda (2008, s. 30-34) uvádí: „Zavedení norem úzce souvisí s hodnotami, které organizace uznává a o nichž je blíže pojednáno v kapitole 1.2 Firemní kultura. Normy představují nepsaná pravidla chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Pokud se

vyskytují v psané podobě, nazývají se procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a ukazují zaměstnancům, co se od nich očekává, co by měli dělat, v co mají věřit, či dokonce jak se budou oblékat.“

Podle Armstronga (2007, s. 359-360) se normy mohou vztahovat na následující aspekty chování:

- zacházení manažerů se členy svých týmů a naopak;
- převažující pracovní etika (například „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“ apod.);
- postavení – jak velký význam je mu přikládán, existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;
- ambice – očekávají se a schvalují otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup;
- výkon – důležitost výkonnostní složky, zda je výkon podporován formou odměny, či jen skrytě očekáván;
- moc – jak a kde se centralizuje, je, či není způsobem a podstatou interpersonální komunikace apod.;
- vnitřní politika – rozšířená po celé organizaci, určuje, co je považováno za „normální“;
- loajalita – dlouhodobá či krátkodobá, souvisí s cíli a vizemi organizace;
- hněv – skrytý, či otevřený;
- přístupnost – možnost snadného přístupu zezdola nahoru a naopak;
- formalita – formální či neformální přístup, forma komunikace v organizaci.

Jedním z důležitých kodexů, a zároveň také pilířů firemní kultury je bezesporu etický kodex. V jeho základech stojí podnikatelská etika, která podle Krymlákové (2009, s. 33) „se zabývá aplikací etických hodnot do podnikání. Je jednou z forem aplikované etiky, která je zaměřena na etická pravidla a principy podnikání, možné morální a etické problémy, které mohou nastat během podnikatelské činnosti, a specifické povinnosti a závazky, které z ní vyplývají.“

V oblasti etického působení ve firmách a organizacích se vžil termín podnikatelská etika. Krymláková (2009, s. 33) ho chápe jako „aplikovanou normativní etiku integrující moderní poznatky oborů a poznání reality s etickými a morálními standardy a zásadami s cílem soustavného zlepšování etické úrovně podnikání a veškerých aktivit. Jedná se o jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí s maximálním prostupem do tržních podmínek.“

Aplikuje se na jednotlivce i korporaci jako celek a je nezbytnou součástí firemní kultury a potažmo celé identity organizace.

Etické aspekty většiny oblastí podnikatelské činnosti obsahují určité etické dimenze. „Tyto dimenze jednotlivých podnikatelských aktivit v ekonomickém, právním, politickém a environmentálním kontextu jsou zkoumány na lokální i globální úrovni“ (Krymláková, 2009, s. 33).

Základním předpokladem podnikatelské etiky je motto: „Etické jednání je profitující, avšak jednat eticky s cílem být profitující je neetické“ (Krymláková, 2009, s. 33). Zahraniční výzkumy totiž dokazují, že podniky, které uplatňují etické principy podnikání a jednají v souladu s požadavky zainteresovaných skupin, dosahují v dlouhodobém časovém horizontu významných přínosů.

Hartl a Hartlová (2000) uvádějí k etickému kodexu následující charakteristiku:

- výstižně, jasně, stručně popisuje etické zásady, které se týkají běžných pracovních situací, do kterých se pracovníci nebo společnost dostává;
- identifikuje zásadní etická dilemata a otázky, které u zaměstnanců společnosti mohou nastat;
- formuluje návody, jak v těchto případech postupovat.

Bláha a Dytrt (2003, s. 109) uvádějí, že při tvorbě etického kodexu se uplatňují dva základní modely tvorby:

- skandinávský model, v němž se projevuje vysoká míra participace zaměstnanců;
- americký model, ve kterém etický kodex vytváří management, případně vlastník společnosti.

Etický kodex by měl mít následující charakteristiku (Čaník, 2015):

- v první řadě stručnost a přehlednost. Vhodnější je rozdělit jej do více dokumentů pro jednotlivé pracovní pozice a náplně než mít jeden souhrnný obsáhlý dokument.
- Obsah etického kodexu musí být chápán jako závazný, vynutitelný a sankcionovatelný.
- Součástí kodexu je postup pro řešení etických problémů implementovaný z kategorického imperativu Kanta, který říká: „Jednejte dle zásady, o které byste chtěli, aby se stala obecným zákonem.“

Čaník (2015) zobrazuje fungování podnikatelské etiky následujícím způsobem:



Obrázek 3: fungování podnikatelské etiky

Zdroj: ČANÍK, Petr. ©2015.

Z výše uvedeného schématu je patrné, že podnikatelská etika ovlivňuje mnoho dalších prvků v organizaci. Její důsledné uplatňování udržuje toto schéma v platnosti, pokud však etický kodex organizace přestane být vyžadován, hrozí kolaps všech složek ve schématu.

Výhody etického jednání pro podnik a jeho zaměstnance dle Krymlákové (2009, s. 36):

- etické jednání snižuje dodatečné výdaje podniku – aktivní a důsledné uplatňování etických principů v jednání a chování organizace předchází soudním sporům, negativní publicitě, zhoršení či ztrátě reputace firmy apod.
- Etické jednání podniku zakládá důvěru zainteresovaných skupin – zákazníků, obchodních partnerů, investorů či pojišťoven.
- Etické jednání podniku chrání a rozvíjí lidský potenciál, pozvedá jeho činnost a akceschopnost – zakládá etické a morální principy, o něž se zaměstnanci i vedení mohou opřít, aktivně uplatňuje antidiskriminační programy, pozitivně přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců apod.
- Etické jednání je předpokladem přílivu investic – skrze přítomnost etických dokumentů, vedení dialogu s možnými i současnými investory.

### 3 METODIKA

Tato práce se zabývá firemní kulturou se zaměřením na firemní kulturu Skupiny ČEZ, která využívá v podstatě veškerých nástrojů a možností firemní kultury, díky čemuž je zde předpoklad pro dobrý informační základ analýzy a pro následné zpracování výsledků.

Teorie představuje obecný základ oblasti firemní kultury, ale jde i více do hloubky a vytváří tak základ pro praktickou část. Vyjmenovává základní prvky, postupy a přístupy.

Praktická část se zabývá aplikací teoretických poznatků a jejich analýzou na Skupině ČEZ. Na základě průzkumu zákaznické spokojenosti také určí jeden z hlavních nedostatků firemní kultury, který poté bude řešit projektová část této práce.

Poslední částí práce je projekt, a to projekt Redesignu Zákaznických center Skupiny ČEZ. Projektová část vymezuje to, jak by měl projekt vypadat a fungovat pro zlepšení firemní kultury ve Skupině ČEZ. Zároveň také přináší první poznatky z pilotního provozu v rámci výzkumu spokojenosti zákazníků nového Zákaznického centra v Děčíně.

Pro diplomovou práci byla stanovena základní hypotéza, podle níž pak následovala tvorba analytických metod. Hypotéza zní:

„Zákaznická centra Skupiny ČEZ přímo ovlivňují svojí podobou a umístěním firemní kulturu a vnímání značky ČEZ.“

Byly stanoveny dvě výzkumné otázky ve znění:

VO1:

Ovlivňuje vnímání firemní kultury a značky ČEZ podoba zákaznických center?

VO2:

Pokud se zákaznické centrum redesignuje, změní se vnímání značky ČEZ alepší se firemní kultura?

#### 3.1 Výzkum zákaznické zkušenosti

Výzkum zákaznické zkušenosti byl autorem proveden prostřednictvím nástrojů Skupiny ČEZ před startem projektu.



### 3.1.1 Parametry výzkumu

#### CÍLOVÁ SKUPINA:

Retailoví zákazníci využívající elektřinu, ČEZ.

Spolu/rozhodovatelé v domácnosti.

Celá ČR.

#### VELIKOST VZORKU:

Celkem 1004 rozhovorů.

75 % aktivních zákazníků (řešili požadavek v posledním roce), 25 % neaktivních.

#### METODA:

CATI – telefonické dotazování.

Výzkum realizován od 11. 5. 2016 do 29. 5. 2016.

#### NÁSTROJ:

Strukturovaný dotazník v délce 15 minut, 6 otevřených otázek.

### 3.1.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zkoumání zákaznické zkušenosti. Diplomová práce si pro své účely vybírá shrnutí výzkumu a dvě nejzajímavější otázky, které nám definují projektovou část diplomové práce.

## 3.2 Výzkum zkušenosti Zákaznického centra Děčín

### 3.2.1 Parametry výzkumu

#### CÍLOVÁ SKUPINA:

Retailoví zákazníci ČEZ, kteří v období červen až říjen 2016 navštívili ZC Děčín.

#### VELIKOST VZORKU:

Celkem 320 rozhovorů.

#### METODA:

CATI – telefonické dotazování.

#### NÁSTROJ:

Strukturovaný dotazník v délce 10 minut, 10 škálových otázek – hodnocení na škále 1-5 (1 – vysoká spokojenost, 5 – nízká spokojenost).

### 3.2.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je získání potřebných podkladů pro posouzení vlivu změny firemní kultury na Zákaznických centrech po redesignu. Výzkum si klade za cíl určit hlavní prvky, na které by se Skupina ČEZ měla při redesignu svých poboček zaměřit, protože největší měrou ovlivňují zákaznické chování.

## 4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Výše uvedené pojetí firemní kultury, která je součástí většího celku nazvaného firemní identita, je možno vztáhnout zejména na větší korporace zaměřené na zisk. Při podrobnějším zkoumání je důležité zaměřit se na marketingovou strategii dané společnosti, která do jisté míry určuje, jak by měla firemní identita vypadat a co by měla obsahovat. Pokud se podaří správně zařadit způsob, jakým se jednotliví zaměstnanci i vedení snaží uvést teoretická východiska do praxe, bývá jednodušší najít slabá místa a doporučit možná zlepšení. Přitom by mělo být jasné, že vše, co v rámci firemní kultury podnikáme, vychází z poslání organizace, tedy její mise (popř. jakýsi smysl existence či identity firmy) a především pak její vize (tedy to, kam směřuje).

Pokud panuje ve společnosti silná a příjemná firemní kultura, poznají to jak zaměstnanci, tak zákazníci. Je velmi obtížné určit, který z výše uvedených typů je ten nejlepší – v optimálním případě se dokážou jednotlivé styly v dané společnosti variabilně prolínat dle potřeb zaměstnanců i vedení. V reálné organizaci však spíše nalezneme jeden typ převažující kultury, tudíž lze hovořit například o kultuře moci s některými prvky kultury úkolů.

Pro zhodnocení toho, jak skutečně podniková identita vypadá a jak se v jejím rámci vyvíjí podniková kultura, je nutné provádět pravidelný monitoring. Ten může být zajištěn buď pověřeným interním zaměstnancem, nebo může být proveden externí audit. Optimálně monitoring a z něj vyvozené závěry předcházejí jakýmkoliv problémům. Mnoho firem a korporací se však o zpětnou vazbu tohoto typu příliš nestará a zpětnou vazbu si vyžádají teprve v případě, že se nedaří naplnit vize a plány společnosti, pokud se hroutí komunikace mezi zaměstnanci či vedením, případně až se organizace dostane do celkové krize. V takovém případě však již bývá na provedení možných pozitivních změn nezdědka dosti pozdě.

Tato část práce by měla sloužit zejména k ujasnění vnějších a vnitřních aspektů firemní kultury, její propojenosti s ostatními složkami firemní identity a její důležitosti při sestavování celkového marketingového plánu organizace. Každý z výše uvedených prvků je stejně důležitý, a ať již se zaměříme na kulturu organizace jako celku, na její image, či na komunikační strategii, je jisté že jedno bez druhého nemůže být porušeno, aniž by se tím narušil celkový chod společnosti.

Závěrem je pak třeba podotknout, že image firmy je výsledkem celého organizačního a strukturálního systému. Bylo možné si při pročítání teoretické části několikrát povšimnout,

že co jiný autor, to také jiný úhel na problematiku rozebíraných témat, která se však v zásadních bodech i významu firemní kultury shodují.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SKUPINA ČEZ

Práce se v praktické části zabývá firemní kulturou ve Skupině ČEZ, která je v oblasti energetiky na českém trhu jedničkou jak ve výrobě, tak v prodeji koncovým zákazníkům. Strategickým cílem energetické Skupiny ČEZ je stát se lídrem na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy. Mimo výroby a prodeje elektřiny patří k hlavním aktivitám této společnosti zejména oblasti telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin nebo zpracování vedlejších energetických produktů (ČEZ, ©2015). Skupina ČEZ se také současně řadí mezi tři největší výrobce tepla v České republice.

Skupina ČEZ má na všechny procesy zachování firemní kultury jasně definované cíle, plány a postupy. Těmto základním pilířům se bude věnovat praktická část této práce. Zároveň dojde k definici nedostatků na základě výzkumu, z čehož poté vznikne projektová část s návrhem na odstranění jednoho z nich.

### 5.1 Skupina ČEZ na počátku roku 2017

Dnešní podoba Skupiny ČEZ se zrodila v roce 2003, kdy se energetická společnost ČEZ spojila s distribučními společnostmi. V současnosti je Skupina ČEZ řazena k deseti největším energetickým uskupením v Evropě, a to nejen z hlediska instalovaného výkonu, ale také dle počtu zákazníků (ČEZ, ©2015). V regionu střední Evropy získala také přední pozici na trhu s elektřinou. Skupina ČEZ je uskupení s mezinárodní působností sdružujícím více než 90 českých i zahraničních společností. Při posledním rozšiřování k ní byly připojeny jedna rumunská a tři bulharské distribuční společnosti spolu s dvěma polskými a jednou bulharskou elektrárnou.

Z analýzy získaných údajů, které jsou k dispozici od společnosti ČEZ, a dále z informací finančních institucí se dá konstatovat, že energetická Skupina ČEZ dosahuje stabilně pozitivních hospodářských výsledků, což se kladně projevuje v jejím prosazování strategických záměrů pro další střednědobý horizont.

Tuto společnost stejně jako ostatní odvětví zasáhla finanční a ekonomická krize po roce 2008, která se však v oblasti energetického průmyslu neprojevila v tak velkém rozsahu jako v ostatních odvětvích, ale díky těmto problémům a poklesu poptávky v jednotlivých oblastech došlo v rámci úsporných opatření k poklesu odběru elektrické energie. Současný

trend se postupně stabilizuje ve formě nových strategických záměrů společnosti a aktualizovaného strategického řízení.

V rámci korporátní strategie společnosti a jejích strategických záměrů je cílem zajistit akcionářům dlouhodobě optimální výnosnost vloženého kapitálu, a proto bude společnost usilovat o trvalý růst tržní kapitalizace, a to i formou důvěryhodné dividendové politiky. K naplnění dlouhodobých cílů bude společnost využívat volné finanční zdroje:

- k obnově provozovaných výrobních zdrojů a výstavbě nových zdrojů formou efektivních technologií naplňujících požadavky nových ekologických zákonů na další snižování emisí;
- k vytváření likvidních zdrojů kryjících dosud pouze účetně tvořené rezervy (zejména na budoucí vyřazování jaderných zařízení z provozu);
- na vhodné finanční investice v energetickém řetězci zaměřené na snižování podnikatelských rizik;
- na efektivní finanční investice v odvětví energetiky v České republice i mimo Českou republiku;
- doplňkově i v oblastech mimo základní podnikatelské činnosti (ČEZ, ©2016).

Veškeré tyto aktivity bude realizovat za podmínek ekonomické efektivnosti s přihlédnutím k aktuálnímu finančnímu zdraví všech společností ve Skupině ČEZ, zachování plynulého toku hotovosti a optimalizaci kapitálové struktury za podmínky udržení odpovídajícího ocenění důvěryhodnosti (tzv. credit ratingu) mateřské společnosti, jakož i dceřiných společností (ČEZ, ©2016).

Při zhodnocení kapitálové a vlastnické struktury se práce zaměří zejména na významnější oblasti v kontextu výročních zpráv Skupiny ČEZ. Jedná se zejména o data uvedená v Příloze č. 3 v oblasti ekonomických informací a účetních informací, které jsou v práci v rámci analýzy rozpracovány (ČEZ, ©2016).

## 5.2 Budoucnost Skupiny ČEZ

Základním předpokladem dalšího růstu budou především i do budoucna zvyšující se ceny elektřiny, nárůst výroby jaderných elektráren, vyšší výroba uhelných elektráren vzhledem k nízkým cenám povolenek CO<sub>2</sub> a lepší regulační podmínky a hospodářské výsledky v zahraničí. Energetická skupina ČEZ se ve svých dalších strategických a podnikatelských

záměrech bude zaměřovat na region východní Evropy, ale také například na privatizaci tureckých společností. Energetická skupina ČEZ se bude i nadále podílet na podpoře životního prostředí a dodržování evropských norem. Společnost však bude ovlivňovat řada dalších ekonomických a společenských faktorů i konkurenčních firem v tomto odvětví (ČEZ, ©2015).



## 6 FIREMNÍ KULTURA VE SKUPINĚ ČEZ

Ohledně faktorů firemní kultury je velmi nejednoznačné definovat jednotlivé aspekty firemní kultury z jednoho jasně determinovaného pohledu. Na jednu stranu má společnost úhledně zpracované webové stránky, které mají víceméně jednoznačnou podobu, léta v podstatě stejně zpracovaný (resp. mírně upravený) logotyp, ale po více místech v rámci republiky i v zahraničí se setkáváme s trochu jinou externě mapovanou image. To je pro společnost výhodné zejména v tom slova smyslu, že není na první pohled jednoduché definovat, o jakou společnost se jedná, což slouží jako jakési maskovací mimikry. Jiné logo užívá ČEZ jako takový, jiné Skupina ČEZ, v zahraničí se jedná o logo CEZ Group, jiné pak Distribuce ČEZ, dále ČEZ Mobil a značně odlišné ještě Nadace ČEZ.



Obrázek 4: jednotlivá loga společnosti ČEZ

Zdroj: ČEZ (d), ©2017.

Z výše uvedených logotypů je patrné, že firma záměrně pracuje s písmenem E, což má značit energii nebo energetiku všeobecně.

## 6.1 Analýza interní firemní kultury

Interním prostředím firemní kultury firmy se rozumí zejména péče o zaměstnance, vyhledávání a podpora potenciálních zaměstnanců, práce s talenty, vzdělávací programy pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody a jiné benefity, komunikace se zaměstnanci, pracovní prostředí, sociální politika a v neposlední řadě taktéž péče o zaměstnance odcházející na mateřskou či otcovskou dovolenou nebo do důchodu. Z výše uvedeného je tedy patrné, že se jedná především o vztah zaměstnavatele k zaměstnancům a o pracovní prostředí ve firmě, bylo by však zjednodušující si myslet, že se jedná pouze o toto (viz teoretická část). Protože je lidský benefit v podobě pracovního přínosu v podstatě nejdůležitější, pokusím se zde zmapovat především lidské zdroje (neboli HR) v rámci námi sledované společnosti.

Na jedné ze svých dalších webových stránek [www.kdejinde.cz](http://www.kdejinde.cz) společnost uvádí, že zájem zaměstnávat odborníky v energetickém odboru zavazuje organizaci vytvářet především takové podmínky, které uchazeče o tuto práci ve Skupině ČEZ nejen přilákají, ale i udrží a následně zajistí jejich další profesní růst. Uvádí také, že výhodou společnosti je dlouholetá tradice s odbornou přípravou zaměstnanců i úzké vztahy s vysokými školami technického zaměření, jejichž absolventi následně tvoří silnou skupinu potenciálních posil firmy pro budoucí léta. Danou oblast pak zahrnuje propracovaná sociální politika organizace, jež snese srovnání se špičkovými firmami nejen u nás, ale i v zahraničí (ČEZ (a), ©2017).

Je přitom zajímavé, že společnost se ve vyhledávání a podpoře potenciálních zaměstnanců zabývá i otázkami genderu, tedy zaměstnávání žen, ale klade důraz i na zaměstnávání jiných minorit.

Při uvedené práci s talenty jsou studenti technických vysokých škol jakožto potenciální zaměstnanci podporováni hned několika aktivitami, jako je např. Cena ČEZ, Cena Nadace ČEZ nebo ČEZ Potentials.

A nyní k vzdělávacímu programu pro zaměstnance. Jeho mottem je: „I když je firemní barva oranžová, vzdělávání a rozvoj mají ve Skupině ČEZ zelenou!“ (ČEZ (a), ©2017). V rámci tohoto motto se tak buduje ve společnosti v těsné návaznosti na strategické cíle celku (viz kapitola Cíle a vize) profesionálně zdatný tým zaměstnanců. Organizace rozvíjí současné i budoucí osobnosti klíčových zaměstnanců a kladou důraz na získávání či podporu jejich znalostí a dovedností. Společnost je si tudíž vědoma, že pokud se budou rozvíjet oni, bude se rozvíjet i potenciál firmy nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu.

Aplikuje se přitom v maximální možné míře proaktivní způsob řízení vlastního vzdělávání, v němž má každý zaměstnanec možnost ovlivňovat svůj soukromý plán osobního rozvoje, jakož i svou kariéru ve firmě.

Základní oblasti vzdělávání zaměstnanců jsou následující:

- jazyková příprava;
- mandatorní školení a zkoušky;
- workshopy, semináře a konference v ČR i v zahraničí;
- rozvoj osobností zaměstnanců;
- manažerské vzdělávání;
- jiné profesní vzdělávání dle aktuálních potřeb (ČEZ (a), ©2017).

Manažerské i speciální profesní znalosti zaměstnanců jsou rozvíjeny v souladu s patřičnou politikou přípravy zaměřenou na zvyšování efektivity a rentability společnosti. Zvláštní pozornost pak věnuje společnost vzdělávání zaměstnanců jaderných elektráren Nedílnou součástí vzdělávání personálu jaderných elektráren jsou zahraniční mise.

K podpoře vzdělávání slouží především zázemí v druhém největším českém městě Brně, kde je vybudováno silné zázemí speciálního školicího střediska.

Komunikace managementu s podřízenými zaměstnanci směřuje především k tomu, aby ve skupinách pracovali dobře informovaní lidé, a to nejen o smyslu své vlastní práce, ale i o významných aktivitách jiných útvarů Skupiny ČEZ. Pro celý tým zaměstnanců je přitom velmi důležitá i včasnost a dobrá dostupnost informací o aktuálních cílech společnosti, jejich dosažených výsledcích i budoucích záměrech. Preferuje se aktivní zapojení zaměstnanců do plnění veškerých firemních cílů a společnost se zaměřuje i na utváření prostředí otevřené komunikace, v níž jsou jakékoli názory jednotlivých zaměstnanců vítány, respektovány a je rovněž zajišťována zpětná vazba prostřednictvím takřka neustálé diskuse o nutných inovacích jakožto podkladech pro další rozhodování, které probíhají formou meetingů. Vedle takovýchto více či méně formálních pracovních setkání zaměstnanců probíhají diskuse vrcholového managementu s řadovými zaměstnanci. Tato setkání vždy umožnila vedení společnosti vysvětlit firemní vize, strategie či role podřízených při jejich naplňování a současně pomohla udržet konstantní a recipročně užitečný dialog.

V roce 2007 byly zavedeny zcela nové nástroje interní komunikace, což byl výrazný krok ke zlepšení včasné informovanosti v rámci celé organizace. Byly zavedeny elektronické

newslettery i interní online komunikace, stejně jako prošel změnami i interní magazín zaměstnanců ČEZ News. Ve Skupině ČEZ probíhá prostřednictvím interní komunikace i předávání nejrůznějších cen za dosažené výsledky či pracovní výkony, což opět přispívá k lepší atmosféře ve společnosti.

Mimoto jsou pořádány i jiné mimopracovní outdoorové aktivity, a kromě cen probíhá přiznávání celé řady jiných zaměstnaneckých benefitů, jakož i dny otevřených dveří pro rodinné příslušníky, kteří se mohou účastnit i zmíněných mimopracovních outdoorových aktivit.

Sociální politika organizace zahrnuje jednak peněžní, ale i nepeněžní oblast. Kromě motivačního mzdového ohodnocení mají zaměstnanci rovněž zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hod. týdně, v porovnání se zákonným nárokem je možno se v této souvislosti bavit o jeden týden prodloužené dovolené, o pracovním volnu s náhradou mzdy, a to nad rozsah daný právními předpisy. Dále se jedná o osobní účty určené pro rekreaci, příspěvky pro odběr elektrické energie či příspěvky jak na penzijní připojištění, tak i životní pojištění, závodní stravování nebo o zdravotní péči a v mimořádných případech i o jednorázovou sociální výpomoc. Tyto základní principy sociální politiky platí i pro zaměstnance, kteří pracují v rámci zahraničních akvizic – zde je to však kvůli nejrůznějším vázaným a podepsaným dlouhodobým smlouvám trochu limitováno.

Jak již bylo zmíněno, společnost má zájem i o nadstandardní péči o odcházející zaměstnance. Jak však bylo uvedeno na začátku této kapitoly, speciální Program Šance se však netýkal ani tak o mateřské a otcovské dovolené nebo o odchod o důchodu, ale spíše zaměstnanců, kteří z důvodu úspory nákladů vzhledem k stále se rozpínající expanzi jiných energetických společností vstupujících na demonopolizovaný trh mohli přijít o své pracovní místo. Program jim však pomáhal nejen v rámci finančního zabezpečení v souvislosti s touto ztrátou, ale i s hledáním nového pracovního uplatnění.

Na závěr této kapitoly je možno shrnout, že společnost ČEZ jako gigant pro své zaměstnance nabízí spoustu benefitů a výhod podporující zaměstnaneckou loajalitu a touhu pracovat ve Skupině ČEZ.

## 6.2 Analýza externí firemní kultury

Analýzu externí firemní kultury můžeme provést na základě patrného a nesmazatelného vlivu externího prostředí, jež se dotýká každé organizace. Do něj patří etické aspekty podnikání anebo respektování legislativy. Podnikatelské prostředí je v České republice komplikované a aplikovaná legislativa klade na firmy nejen vysoké administrativní, ale i provozní nároky. Navíc v oblasti energetiky společně s provozem jaderných zdrojů je nutná celá řada zákonných povinností, jimž není jednoduché vyhovět. Skupina ČEZ však veškeré tyto podmínky podnikání respektuje, a to znamená, že se jimi i řídí. Ve vybraných oblastech systému řízení pak dobrovolně upravuje nebo zpřísňuje interní předpisy, a to v duchu všeobecně akceptovatelných principů tzv. firemní společenské odpovědnosti. V souladu se strategií, kterou razí Skupina ČEZ, pak promítá do svého podnikání všechny vyžadované etické principy. Ty jsou obsažené v základních strategických dokumentech, mezi něž patří zejména:

- politika bezpečnosti a ochrany životního prostředí;
- politika kvality řízení;
- zákaznický kodex (ČEZ (b), ©2017).

K tomuto etickému podnikání přispívají rovněž interní a externí audity, tzv. mise OSART, dále systémy dokumentace a kontroly nebo jasně definovaná spolupráce s dodavateli, kolektivní vyjednávání s odborovými organizacemi a v neposlední řadě také školení zaměstnanců. V roce 2013 byly taktéž zahájeny práce na novém etickém kodexu, který chce respektovat aktuální vývoj ve Skupině ČEZ a zároveň dravé podnikatelské prostředí v České republice, čímž se myslí především prostředí v oblasti energetiky (ČEZ (b), ©2017).

Ve zmíněné oblasti nutného respektování legislativy se jedná o trochu náročnější proces, protože základním souborem norem regulujících soukromoprávní vztahy v České republice je s účinností od 1. 1. 2014 k dispozici nový zákon č. 89/2010 Sb. občanského zákoníku, který téměř po padesáti letech nahradil dosavadní OZ (zkratka Obchodního zákoníku). Ke stejnému dni byl přitom ve Sbírce zákonů vyhlášen rovněž zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (resp. Zákon o obchodních korporacích neboli zkráceně ZOK, který rovněž nahradil starší zákon). Vyhlášen byl i zákon o mezinárodním právu soukromém neboli zákon č. 91/2012 Sb.

Tato významná rekodifikace soukromého práva v ČR, v jejímž rámci tak došlo k úpravě celé řady na sebe navazujících právních předpisů, představuje významnou změnu základních soukromoprávních souborů veškerých norem, které nově regulují ekonomické i obchodní aspekty podnikatelských aktivit Skupiny ČEZ. V přímé návaznosti na tuto významnou změnu Skupina ČEZ realizovala v průběhu r. 2013 potřebné kroky za účelem zajištění řádné implementace nezbytných opatření.

Avšak společnosti ČEZ se externě a v podstatě i interně týkají i další nutné zákony, které zde však z důvodu rozsahu práce nebudu dále zmiňovat.

Závěrem této kapitoly je třeba v souvislosti s externím prostředím společnosti zdůraznit, že dnešní trh je zejména na poli dodavatelů energií značně přesycen a že je tak dnes velmi snadné při úsilí přemlouvajících obchodních zástupců nejrůznějších energetických společností o své zákazníky přijít. Tito pracovníci jsou velmi draví a za příslibu více či méně atraktivních výhod se snaží smlouvy u bývalého monopolu dlouholetým věrným zákazníkům ukončovat, aby přešli k jinému dodavateli. Toto je faktor, který prostřednictvím demopolizace a diverzifikace trhu ovlivňuje společnost nejvíce, a dalo by se říci, že negativně (úbytek podílu na trhu atd.).

### 6.3 SWOT analýza

Mezi silné stránky a budoucí příležitosti firmy ČEZ podle tabulky níže patří její velmi silná pozice na trhu, který lze popsat jako oligopolní trh, kde vstup je složitý a náročný díky nutné znalosti know-how a vysokým vstupním nákladům. Stále vysoká poptávka a malé množství konkurentů dlouhodobě zajišťují vysoké zisky. Dlouhodobé působení na trhu usnadňuje navazování dobrých obchodních vztahů, znalost trhu a požadavků. Toto vše usnadňuje vyjednávací pozici vůči dodavatelům a zároveň může zajistit profinancování vývoje nových výrobků, vstupu na nové trhy i do nových segmentů trhů.

Slabinou/hrozbou firmy je její malá flexibilita a nedostatečné kapacity v době vysoké poptávky. Absence jasného strategického konceptu. Dlouhodobé klidné, nekonkurenční působení firmy na trhu způsobilo její stagnaci, zastaralém zařízení, špatné komunikaci, na vzniku nové konkurence.

Tabulka 3: SWOT analýza ČEZ

SILNÉ STRÁNKY	S	SLABÉ STRÁNKY	W
+ významné postavení na trhu		- nedostatečné kapacity a malá flexibilita	
+ silné finanční zázemí		- absence jasného strategického konceptu	
+ vysoká ziskovost SBU		- malá důležitost marketingových aktivit	
+ vyšší kvalita služeb		- závislost na klíčových zákaznících	
+ výborný zákaznický servis		- neexistující systém pro ohodnocování bonity	
+ osvědčené distribuční kanály skrz AD		- slabá komunikace uvnitř firmy	
+ velmi dobré vztahy s klíčovými zákazníky		- zastaralé zařízení	
+ snaha o změnu strategie, snaha managementu		- dlouhá doba inovačního cyklu, podhodnocení jejich významu	
+ loajální zaměstnanci		- malá patentová ochrana	
+ odborné znalosti zaměstnanců			

PŘÍLEŽITOSTI	O	HROZBY	T
+ růst životní úrovně, stálá poptávka		- změna hospodářské politiky rozvojových zemí	
+ stále vysoká poptávka		- zpřísnění ekologických podmínek	
+ loajalita velkých zákazníků		- rychlé tempo rozvoje, silný brand	
+ střežené know-how		- růst konkurence (EU, světové měřítko)	
+ nízká vyjednávací síla dodavatelů		- průmyslová špionáž	
+ nestabilita dodávek konkurentů		- růst cen	
+ zájem zákazníků o prezentaci značky			
+ možnost dodávat na nový segment trhu			
+ možnost vstupu na nové trhy			
+ nízká hrozba substitutu			

Zdroj: Jan Vančura, 2017

## 6.4 Interní a externí prostředí společnosti

Z teoretické části je dobře patrné, že interní i externí prostředí (jinak řečeno mikro a makro prostředí) společnosti se navzájem ovlivňují: pokud jsou nějaké problémy v jednom z těchto prostředí, nutně to má dopad na to druhé.

Zdá se však, že mimo tvrdší konkurenční prostředí v oblasti energetiky nemá nic podstatného vliv na rozbití ani jednoho z těchto prostředí – společnost se stále jeví jako stabilní, s dlouholetou tradicí v tuzemsku, a navíc s expanzí do zahraničí.

Na základě informací o interním i externím prostředí společnosti bychom tedy mohli vyvodit hypotézu, že vnější i vnitřní projevy se na celkové atmosféře organizace projevují v minimální formě a mají na ni tedy zanedbatelný nebo případně pozitivní vliv.

## 6.5 Normy a kodexy organizace

K hlavním normám a zároveň kodexům organizace patří tzv. zpráva o Programu rovného zacházení k vyloučení diskriminačního chování provozovatele distribuční soustavy. To v úhrnu znamená, že tento program má svůj právní rámec, své vnitropodnikové procesy, obchodně citlivé informace, jež se skládají z veřejných informací, smluvních informací, důvěrných informací a tzv. ustanovení o mlčenlivosti, což vše má zároveň na starost manažerské oddělení. Tento program je závazný a měli by s ním být seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Dodržování tohoto programu je taktéž kontrolováno a v této věci mohou být podány jak stížnosti, tak podněty, přičemž proces schválení a zveřejnění této zprávy má rovněž svá pravidla.

V neposlední řadě mezi zvenčí vyžadované kodexy patří i zákaznický kodex (viz kapitola Analýza externí firemní kultury). Není zároveň nutné zdůrazňovat, že jako každý větší veřejný kontrolní orgán musí mít společnost přidělené zejména kvůli ochraně životního prostředí příslušné certifikáty o shodě systému řízení ochrany ekologie s normou ČSN EN ISO, které se v nepravidelných intervalech aktualizují.

## 6.6 Cíle a vize

Jak uvádí Skupina ČEZ na svých stránkách, jejím posláním je především zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti. Vizí Skupiny ČEZ



je pak přinášet různé inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat tak k vyšší kvalitě života (ČEZ (b), ©2017).

Dále bych se u jednotlivých cílů a vizí rád zastavil u strategických záměrů společnosti v nejbližším budoucnu, protože taktéž patří k tomuto tématu. Zde jednak uvádí strategické záměry v oblasti výroby elektřiny a tepla, dále v oblasti poskytování služeb koncovým zákazníkům (viz kapitola 6.8 Komunikace se zákazníkem), v oblasti distribuce elektřiny, což jsou záležitosti pro tuto práci víceméně nepodstatné, přičemž se chci zastavit u oblasti transformace Skupiny ČEZ a dále u oblasti akvizic a divestic, protože ty jsou, jak se zdá, pro organizaci nejdůležitější.

Nejdůležitější body změn v oblasti transformace uvádí Příloha č. 4.

## 6.7 Distribuční kanály

„Place (česky „distribuční cesty“) jakožto součást marketingového mixu (4P) je způsob nebo způsoby distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi“ (Managementmania, 2017). Distribuční kanály společnosti ČEZ v souvislosti s firemní kulturou bychom snadno mohli zaměnit s distribučními kanály elektrické energie a další distribucí ostatních energetických zdrojů, tedy s kanály vyloženě technického rázu; ČEZ Distribuce jakožto dceřiná společnost organizace má dokonce své webové stránky [www.cezdistribuce.cz](http://www.cezdistribuce.cz).

Ve spojení s firemní kulturou a distribucí jakožto spíše propagační či reklamní aktivitou se však jedná o zcela jiné distribuční kanály nebo případně síť. A ty je potřeba hledat úplně jinde. Materiálů k této problematice je i vzhledem k snadné záměně pojmů však pomálu. Pokusím se tedy o vlastní interpretaci, která bude vycházet z prodeje a dalších zaměstnaneckých, zákaznických či jiných propagačních nebo reklamních aktivit.

Svou distribuční síť tedy mimo prodejní a jiné aktivity nebo promo akce podporuje Společnost ČEZ zejména reklamním partnerstvím, a to hned v několika oblastech: podporou v regionech, podporou v kultuře, v amatérském i profesionálním sportu, ve vzdělávání, v pomoci potřebným, v životním prostředí a ve zdravotnictví. Přehled veškerých právnických osob, které organizace podporuje, je transparentně dostupný na několika z jejích webových stránek (ČEZ (c), ©2017).

Mimo tyto reklamní či sponzorské aktivity však musí společnost razit svou cestu směrem k odběratelům i vlastní reklamou a PR. Ty jsou zastoupené téměř ve všech médiích, tedy v tisku, rádiu, rozhlasu, televizi, na Internetu, a to jak primárně, tak i sekundárně (sekundárně shora vymezeným reklamním partnerstvím, kdy je sponzorství – kupříkladu v tisku – prezentováno v doplňující formě).

Pokud jde o přímou cestu k zákazníkovi, existuje zde klientsky orientovaná aktivní zákaznická linka, z níž může potenciálního klienta oslovit telefonní operátor s výhodnou nabídkou. Firma disponuje také podomními obchodními prodejci s nabídkou v místě bydliště klienta.

Jde tedy o několik přímých nebo nepřímých cest, jak si získat zákazníka a pokud možno si jej i udržet. Mimo stále výhodné a tržně udržitelné (pro koncového spotřebitele finančně nenákladné i ve srovnání s konkurencí) ceny existuje i díky dceřiným společnostem několik možností, prostřednictvím nichž se Skupina ČEZ může dostat ke klientovi. Nejdůležitějším motivem zde bude zřejmě stabilita, kterou může společnost dokázat svou dlouhou tradicí.

## 6.8 Komunikace se zákazníkem

Podle zveřejněných materiálů Společnosti ČEZ na jejích webových stránkách je komunikace se zákazníkem či orientace na něj pro firmu klíčová. Jednak nabízí zákaznickou linku i kontaktní linku pro distribuci včetně uživatelského rozhraní na svých webových stránkách.

Ohledně orientace na zákazníka má Společnost ČEZ rovněž na svých stránkách uveden stručnější program. Uvádí se tam, že cílem strategického programu tohoto zaměření je v první řadě zvýšení zákaznické spokojenosti a zlepšení zákaznické zkušenosti na základě výzkumů a zpětné vazby. Přístup k zákazníkům přitom stojí na třech hlavních pilířích (jak již bylo uvedeno v kapitole Cíle a vize):

- srozumitelnost a jednoduchost,
- vstřícnost a lidskost,
- naslouchání a zlepšování.

Konkrétním výsledkem uvedeného programu je poté vydání příslušného Zákaznického kodexu v květnu roku 2014, který souhrnně popisuje úroveň služeb poskytovaných domácnostem i menším firmám a jenž by měl garantovat vysoké standardy všech dostupných služeb. Usnadňuje taktéž vyřizování jakýchkoliv požadavků zákazníků a snaží se usilovat o to, aby pro ně bylo každé kontaktování Skupiny ČEZ co nejpříjemnější a zároveň nejjednodušší.

## **6.9 Schémata, grafy a tabulky Skupiny ČEZ**

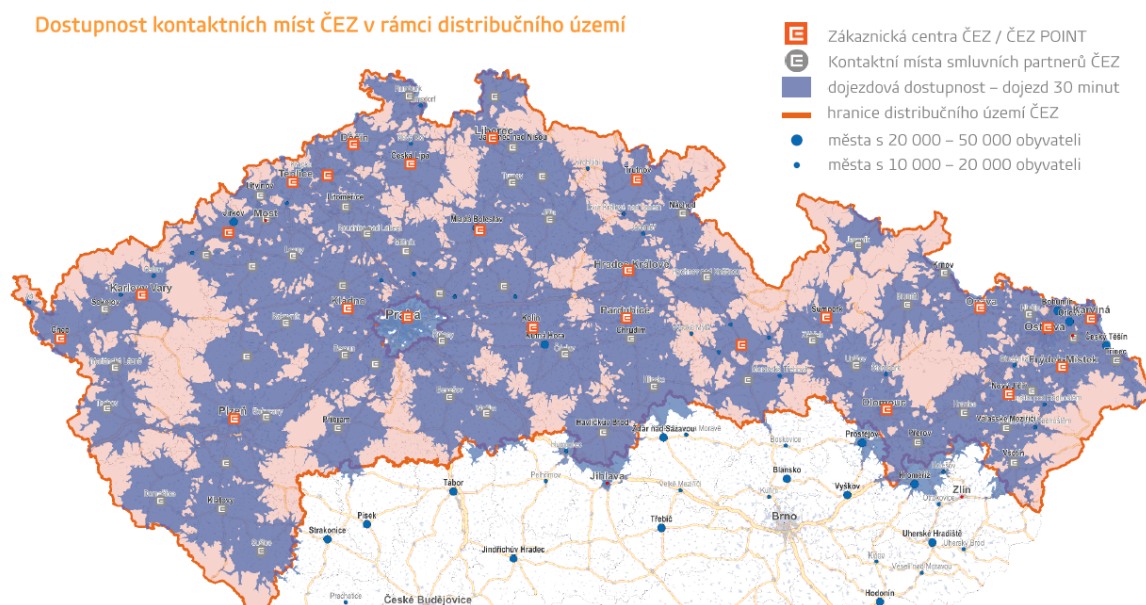
Věřím, že i zveřejněním některých grafů, tabulek či schémat rovněž přispějí k celkovému obrázku o sledované společnosti, jsou umístěny v Příloze č. 5.

## 7 ZÁKAZNICKÁ CENTRA

Na začátku roku 2017 má Skupina ČEZ síť 24 zákaznických center, která sama provozuje. Firemní kultura na nich velmi ovlivňuje chování zákazníků i zaměstnanců. Na těchto zákaznických centrech mohou lidé využít a spravovat kompletní nabídku služeb a produktů od Skupiny ČEZ. Vyřídí zde veškeré své požadavky ohledně komoditních i nekomoditních produktů. Denní návštěvnost všech center se pohybuje okolo 3500 lidí. Bez ohledu na důvod návštěvy je u poloviny z nich uskutečněna cross-sellová nabídka a u třetiny z nich čistě akviziční.

Současný stav je takový, že zákaznická centra nikdy nebyla budována s jednotnou vizí a koncepcí. Nikdy nebyly stanoveny jednotné požadavky na umístění, vybavení, prodejní plochu ani na jiné standardy. Každé zákaznické centrum je vybaveno jiným nábytkem a systémem obsluhy. Jediným jednotícím prvkem z minulosti je užívání vyvolávacího systému a instalace LCD obrazovky pro přehrávání reklamních sdělení Skupiny ČEZ.

Zákaznická centra a jejich stav částečně rozebírá výzkum zákaznické zkušenosti, který je uveden v následující kapitole a bude sloužit jako základní východisko pro projektovou část této práce.



Obrázek 5: mapa kontaktních míst ČEZ

Zdroj: ČEZ, ©2016.

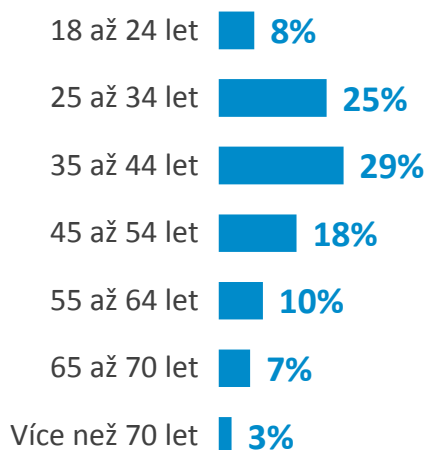
## 8 VÝZKUM ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI

Výzkum zákaznické zkušenosti byl proveden prostřednictvím nástrojů Skupiny ČEZ v rámci velkého zkoumání zákaznické zkušenosti a loajality. Diplomová práce si pro své účely vybírá shrnutí výzkumu a dvě nejzajímavější otázky, které nám definují projektovou část diplomové práce.

### 8.1 Kdo je zákazník Skupiny ČEZ

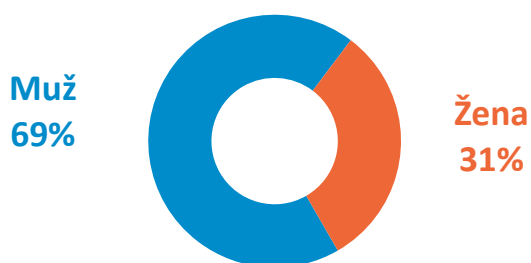
Základním předpokladem pro další práci s datovými výstupy je definice typových zákazníků Skupiny ČEZ.

Graf 1: věkové skupiny



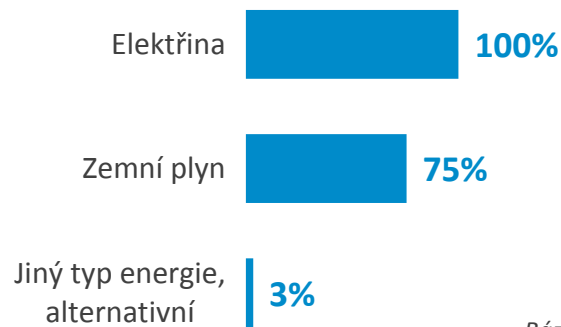
Báze: Zákazníci ČEZ n= 1004

Graf 2: pohlaví zákazníků



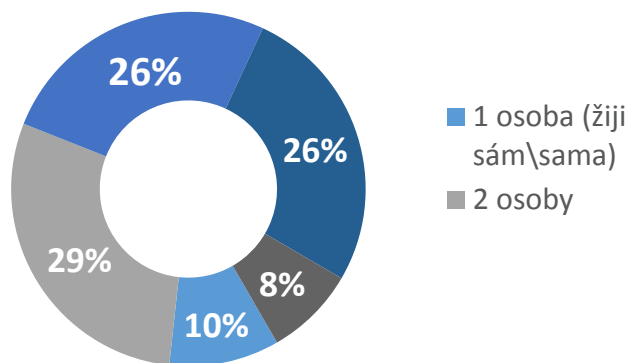
Báze: Zákazníci ČEZ n= 1004

Graf 3: podíl energií, které zákazníci odebírají



Báze: Zákazníci ČEZ n= 1004

Graf 4: počet členů v domácnosti



Báze: Zákazníci ČEZ n= 1004

## 8.2 Hlavní závěry

### Kontinuální výzkum

Spokojenost s většinou procesů se nedaří výrazně zlepšovat i přesto, že spokojenost s jednotlivými touchpointy a také zaměstnanci dosahuje rekordní úrovně a prostor ke zlepšování je u nich malý. Je potřeba se zaměřit také na non-voice kanály, jejichž spokojenost je dlouhodobě na nízké úrovni. ČEZ je hodnocen stále nejlépe v řešení požadavků, ale konkurence se na CX také zaměřila a dokáže ji také řešit na velmi slušné úrovni. Komparativní výhoda ČEZ se tak pomalu ztrácí.

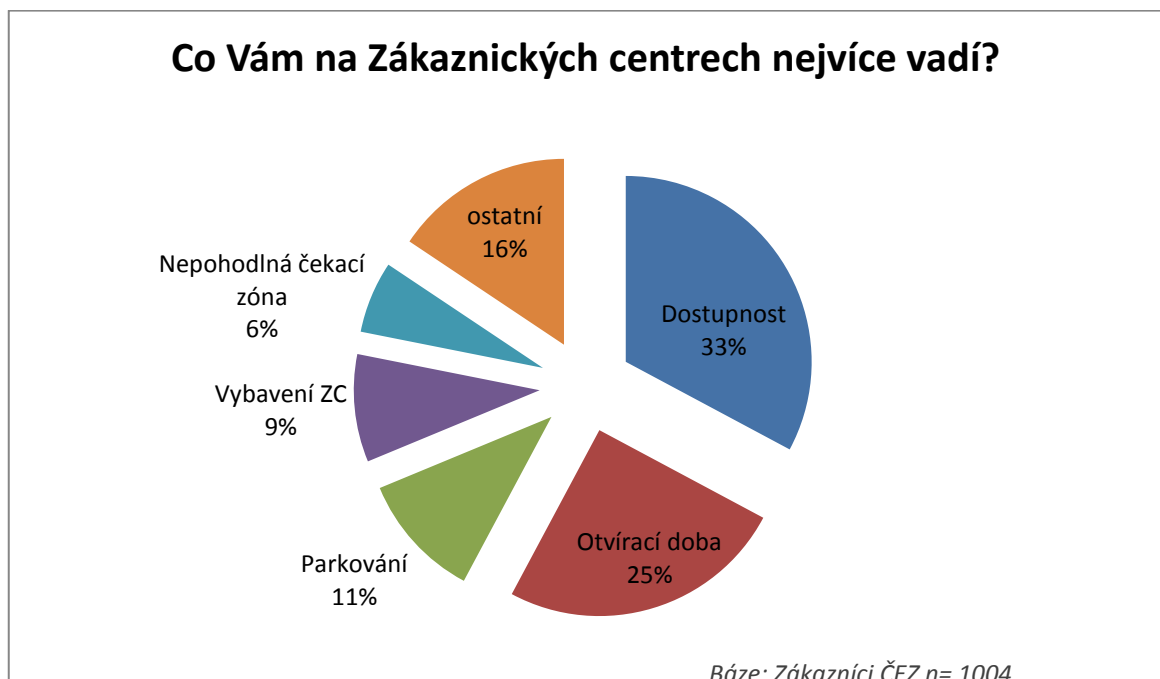
### Loajaltní studie

ČEZ se zlepšil ve většině ukazatelů od celkové spokojenosti přes LBI po MoT index. Celý sektor zaznamenal stejný trend hlavně díky třetí teplé zimě v řadě a klesajícím cenám všech energií. Dlouhodobí zákazníci ČEZ však mají pocit, že nedostávají nic navíc. Trh se rozhýbal a zákazníci dostávají mnohem více nabídek ve srovnání s předchozími roky. ČEZ může stavět na kvalitní péči o zákazníky, ale v rychle se měnícím tržním prostředí to může být málo.

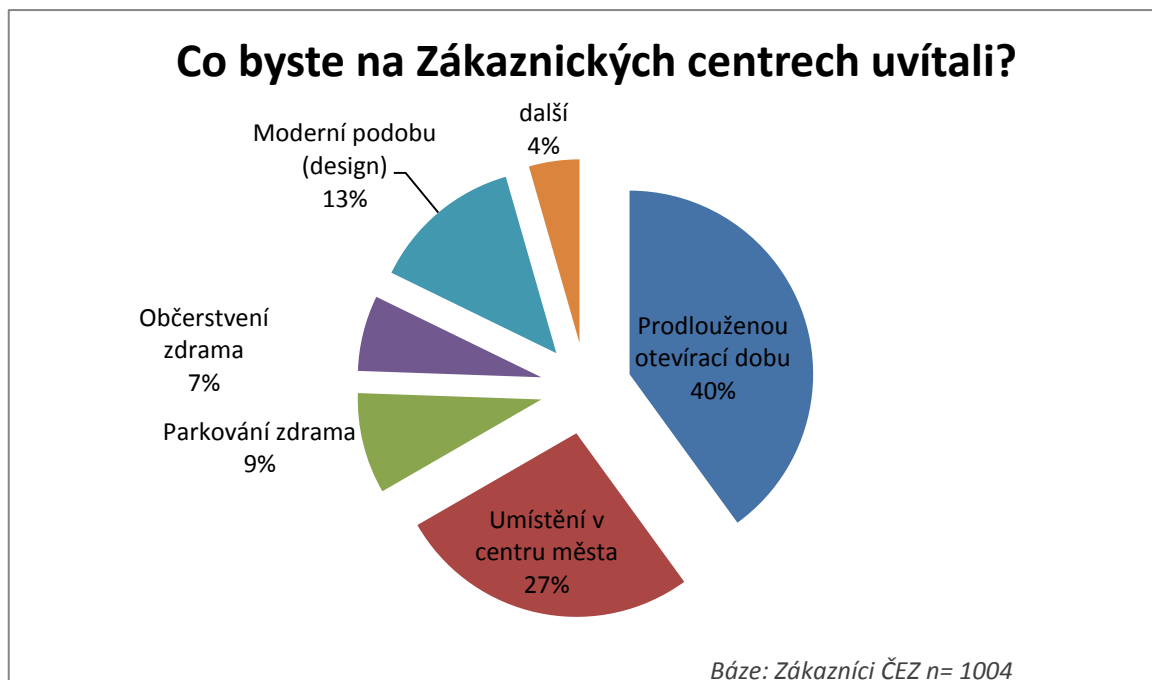
### Zákaznická zkušenost na kontaktních místech

Spokojenost s úrovní poskytovaných služeb je dlouhodobě na vysoké úrovni. O to horší je hodnocení spokojenosti s dostupností služeb a úrovní prostředí. Respondenti sami odpovídali na otázky:

Graf 5: otázka 1 Co vám na zákaznických centrech nejvíce vadí?



Graf 6: otázka 2 Co byste na zákaznických centrech uvítali?



### 8.3 Doporučení vyplývající z výzkumu

1. ČEZ by měl být ke stávajícím nebo potenciálním zákazníkům blíž. Je zapotřebí jednorázové investice do obnovy a zlepšení zákaznických center na základě požadavků zákazníků a na základě zvýšení standardu obsluhy u konkurence. ČEZ by neměl, i s výhledem na prodej nekomoditních produktů a služeb, držet jen na svém distribučním území. Na zvažení je investice do nové formy poboček/prodejních kanálů, jako je například koncept energetického centra, které by nabízelo široké spektrum služeb od sjednání revizí, možnosti nákupu elektrokola po konzultaci a finanční poradenství s investováním do OZE či pomoc s projektovou dokumentací pro získání dotací.
2. Pokračování ve zlepšování péče o zákazníky. Prostor už se nenachází tolik u samotných touchpointů (kromě emailu) nebo zaměstnanců, ale především u celých procesů. Zejména u klíčových procesů jako jsou retence a získání zákazníka, které mají dlouhodobě nízkou spokojenost.



## 9 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část ukazuje fungování Skupiny ČEZ v interním i externím prostředí, představuje její normy a kodexy, mise, vize, cíle a strategie a rovněž její distribuční kanály, prostřednictvím nichž staví své základy na klíčové komunikaci se zákazníkem.

To všechno může napomoci k tomu, aby společnost dále expandovala jak v tuzemsku, tak v zahraničí a měla mezi svými uživateli řadu spokojených zákazníků.

Výzkum v praktické části se zaměřil na ty oblasti, které budou klíčové pro třetí projekto-  
vou část. V té se pokusím o následné závěry, návrhy a doporučení, jež by měly firmě na-  
pomoci v oblasti zákaznických center, která jsou důležitým prvkem nesoucím firemní kul-  
turu.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 10 REDESIGN ZÁKAZNICKÝCH CENTER

Pro projektovou část diplomové práce bylo zvoleno řešení problematiky firemní kultury na Zákaznických centrech Skupiny ČEZ. Ze závěrů výzkumů mezi zákazníky vyplývá, že právě prostředí na kontaktních místech je jednou z klíčových věcí k dosažení dobré zákaznické spokojenosti. Zároveň pozitivně přijímané prostředí vytváří prostředí pro prodejní příležitosti a cross-sell. Projektová část se bude věnovat redesignu Zákaznických center Skupiny ČEZ. Vymezí nejdůležitější prvky stavební, geografické, marketingové i obslužné pro optimalizaci celé sítě. Bude obsahovat i výzkum, který ukáže požadavky zákazníků a jejich zkušenost s prvním redesainovaným centrem Skupiny ČEZ.

Projekt Redesign vznikl na základě podnětu marketingového oddělení společnosti ČEZ Prodej, konkrétně autora této práce, a vedení společnosti ČEZ Zákaznické služby. Požadavek se opíral jak o subjektivně posouzený špatný stav současné sítě, tak o průzkum zákaznické zkušenosti z kontaktních míst, který byl uveden v praktické části práce.

### 10.1 Cíle

Projekt Redesign Zákaznických center si klade souhrnně za cíl „Designově sjednotit zákaznická centra a celou síť přizpůsobit zákazníkovi s akcentem na customer experience.“ (ČEZ, ©2016).

Cíle projektu jsou následující:

1. design odpovídající vnímání značky jako významného obchodníka a vůdčího hráče na trhu s komoditami, který vytváří přirozené prostředí pro komunikaci mezi zákazníkem a obsluhou. Cílem není okázalost, ale jednotnost, vzdušnost a přehlednost designového řešení. Design by měl zbavit zákazníky primárního vnímání návštěvy Zákaznického centra Skupiny ČEZ jako úřadu, ale měl by navodit pocit návštěvy u partnera a pomocníka v jejich životě.
2. Posílení vnímání značky ČEZ v rámci města/regionu.
3. Zákaznické centrum by mělo být přirozeně dostupné v rámci městské infrastruktury, a to jak autem, tak městskou hromadnou dopravou. V okolí bude dostatek parkovacích míst a zastávka nejbližšího prostředku městské hromadné dopravy bude v maximální vzdálenosti 150 až 200 metrů. Bude se nacházet na místě s přirozeným pohybem obyvatelstva.

4. Moderní prostorové řešení, které odpovídá očekávání zákazníka v 21. století. Tím se rozumí otevřený, přehledný a jednotný prostor bez zastrčených a špatně dohledatelných přepážek. Zároveň nepostradatelnou součástí by měl být bezvýhradně bezbariérový přístup.
5. Zvýšení indexu spokojenosti zákazníků – customer experience. Tento údaj se na Zákaznických centrech Skupiny ČEZ pravidelně měří dvěma způsoby. Prvním je tablet pro poskytnutí zpětné vazby přímo na místě a druhým je pravidelné dotazníkové šetření prostřednictvím call centra. Ke zvýšení spokojenosti zákazníků slouží všechny cíle společně.
6. Zlepšení prostředí a servisu pro zákazníka. Tento bod naplňuje zvětšení a z pohodlnění čekací zóny, poskytování vody a kávy zdarma nebo vybudování mini dětského koutku s dvěma taburety a tabletem pro hraní her.
7. Floor management – nové prostorové uspořádání umožní efektivní vykonávání floor managementu pro podporu komunikaci zákazníka rovnou s lidmi, a ne s přístrojem. Po vstupu do Zákaznického centra by měl být každý zákazník uvítán, usazen do čekací zóny, obdrží pořadový lístek, pokud to situace bude vyžadovat, a zároveň bude floor managerem základně dotázán, s jakým požadavkem přichází. Floor manager ho může poté přiřadit ke správnému konzultantovi na základě jeho požadavku, případně ho rovnou upozornit na možnost řešení požadavku jinou cestou nebo na chybějící dokumenty. Zákazník je tak obsluhován ihned po příchodu do zákaznického centra a není odkázán na komunikaci s kioskem vyvolávacího systému.
8. Propojení vyvolávacího systému s dalšími kanály (web, call centra).
9. Přizpůsobení otevírací doby místním. Otevírací doba bude přizpůsobena místním zvyklostem a konkurenci tak, aby představovala maximální komfort pro všechny potenciální cílové skupiny v lokalitě.
10. Zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance a tím jejich stimulování pro lepší obsluhu zákazníků a větší akviziční a cross-sellový prodej.
11. Zlepšení a sjednocení označení samotného centra a navigace k Zákaznickému centru v rámci města.

KPI (key performance indicators) projektu jsou následující:

- naplnění prodejní strategie;
- redesign 10 zákaznických center v roce 2017, 10 v roce 2018 a zbývajících v roce 2019;
- dodržení celkového bussiness case projektu a CAPEX;
- udržení prodejů v redesignovaných zákaznických centrech;
- zvýšení spokojenosti zákazníků v redesignovaných zákaznických centrech.

## 10.2 Design

Design nových zákaznických center vychází z úspěšných realizací dvou pilotních kontaktních míst v obchodních centrech v Liberci a Hradci Králové nazvaných ČEZ Point. Pro tato kontaktní místa byla vyhlášena veřejná designová soutěž, kterou vyhrála firma Techo, a. s. Toto designové řešení se poté vedení projektu rozhodlo použít i pro redesign klasických Zákaznických center Skupiny ČEZ. Design odpovídá celkové corporate identity Skupiny ČEZ, jeho základem je inspirace ve firemních barvách – oranžové, šedivé a bílé. Hlavní logotyp Skupiny ČEZ „E“ se promítá i do konzultantských stolků. Hlavním a nejvýraznějším designovým prvkem jsou stropní améby s žárovkami na oranžových a černých přírodních kabelech. Zde působí přímá symbolika spojení Skupiny ČEZ jako výrobce a dodavatele elektrické energie.

Interiérové vybavení je pojato především funkčně, tak aby konzultanti i klienti měli pohodlný a praktický přístup. Jako standard je dodržována diskrétní zóna v podobě metrové dotace na jedno pracoviště ve výši 15 m<sup>2</sup>. Odbavovací místa jsou koncipovány v poměru 80 % klasických stolů s dvěma místy pro klienty ku 20 % rychloodbavovacích přepážek s vyvýšením sezením pro jednu osobu. Rychloodbavovací přepážka je poskytována pro rychlé požadavky nebo jen pro informační dotazy. O přiřazení klienta k ní rozhoduje floor manager.

Designové řešení zahrnuje i řešení zvukového komfortu formou akustického podhledu, světelného komfortu prostřednictvím speciálních světel daylight maximálně imitujících denní světlo a tepelného komfortu využitím smart termoregulace. Pro využití designu byl vypracován podrobný design manuál, který slouží jako základní nástroj pro správné nastavení jednotných prvků ve všech Zákaznických centrech Skupiny ČEZ.

Nový design má také jako jeden z povinných prvků prosklenou kancelář vedoucího centra přímo v rámci prodejní plochy. To umožňuje lepší kontrolu zaměstnanců a hlavně okamžitý přehled o situaci na zákaznickém centru a také rychlejší zásah vedoucího v případě potřeby.

Technické vybavení redesignovaných center počítá také s několika technickými novinkami v rámci Zákaznických center Skupiny ČEZ:

- panic tlačítka – každé pracoviště je vybaveno schovaným nouzovým tlačítkem, prostřednictvím kterého zaměstnanec může v případě nouze vyvolat tichý poplach na pultu centrální ochrany;
- počítačící kamera – moderní počítačící kamera umožňuje vzdálený online přehled o návštěvnosti zákaznického centra a zároveň zaznamenává všechny krátko, středně i dlouhodobé statistiky;
- kamerový systém – pro bezpečnost zaměstnanců i zákazníků je nově každé zákaznické centrum kompletně pokryto kamerovým systémem.

Zázemí zaměstnanců také podléhá nastaveným pravidlům v rámci design manuálu. Jsou zde stanoveny minimální požadavky na vybavení šatny, kuchyňky, skladu a případně i odpočinkové místnosti, a to tak, aby bylo prostředí pro zaměstnance co nejpříjemnější a nevytvářelo žádné negativní pocity.

Samozřejmostí je splnění všech nejpřísnějších hygienických, požárních a bezpečnostních předpisů na maximální úrovni.

### 10.2.1 Brandové a marketingové plochy

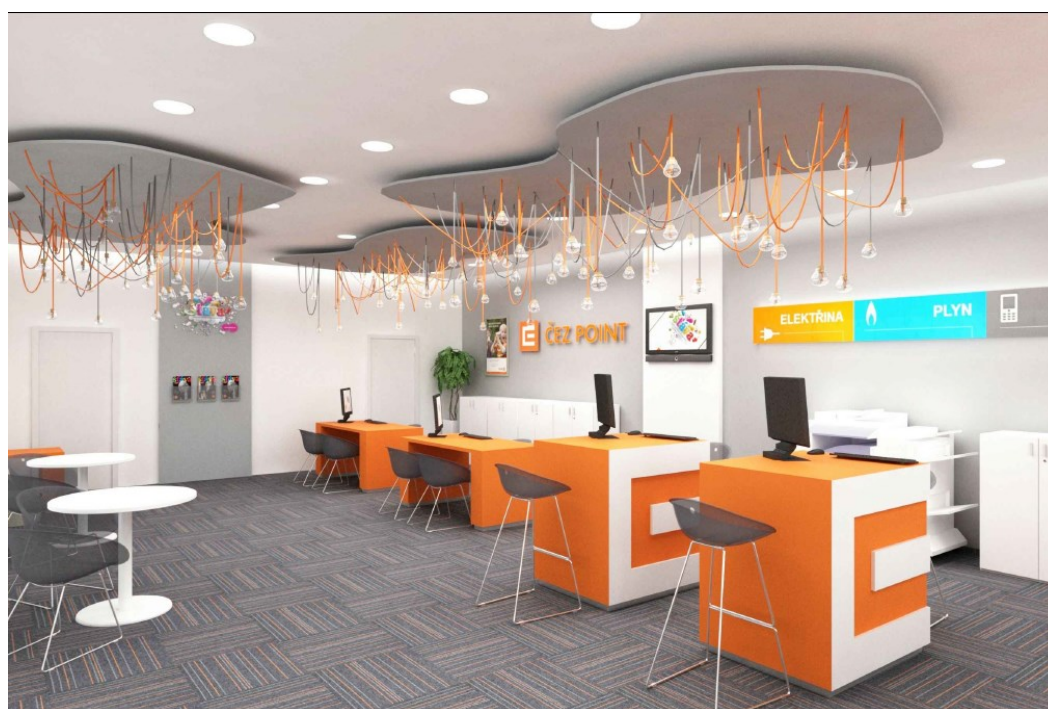
V design manuálu je definována jednotná sada ploch pro reklamní sdělení a pro stálou propagaci brandu. Tato sada obsahuje:

- logo ČEZ ve velikosti 1x1 metr;
- komoditní panel nesoucí informaci o třech hlavních prodejních pilířích – elektřina, zemní plyn, finanční služby;
- LCD obrazovka zapracovaná v designovém rámu a řízená dálkově prostřednictvím content management serveru;

- clap rámy A1 pro plakáty s aktuální nabídkou.

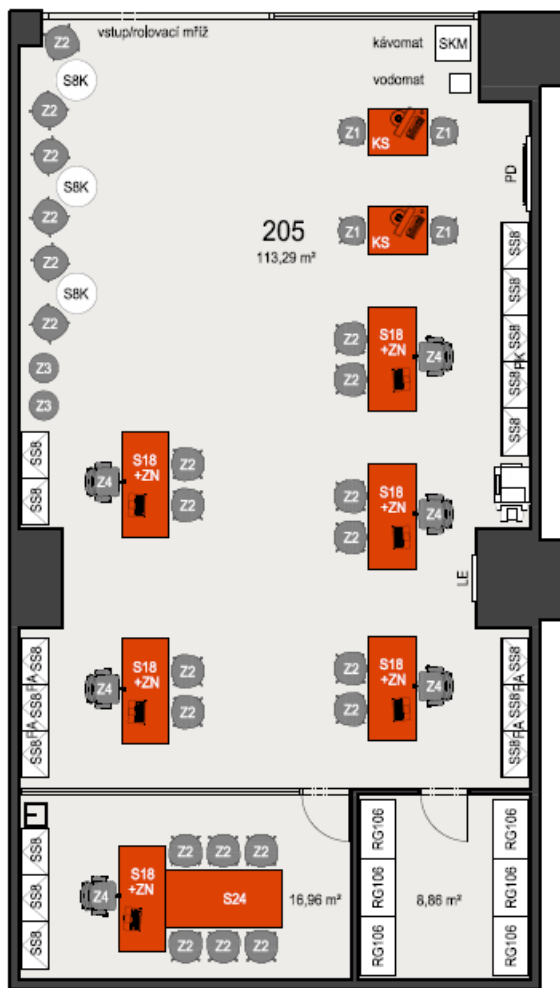


Obrázek 6: vizualizace Zákaznického centra v Děčíně I



Obrázek 7: vizualizace Zákaznického centra v Děčíně II

Zdroj: Techo, a.s., ©2016.



LEGENDA PRVKŮ

Č.P.	NÁZEV PRVKU
S18	Stůl jednací, 1800 x 800 x 735 mm
S24	Stůl jednací, 2400 x 1000 x 735 mm
S8K	Stůl konferenční, průměr 800 mm, výška 735 mm
KS	Konzultační stolek, 800 x 1000 x 1050 mm
SS8	Skříňka střední s dvěma FT, 800 x 470 x 1063 mm
LE	Logo ČEZ 'E', 800 x 800 x 40 mm
PK	Panel komodity, 4000 x 450 x 40 mm
PA	Poster A1, 594 x 841, Clip s antireflexní úpravou
PD	Panel s TV, 1300 x 3500 x 36 mm
Z1	Barová židle Pedrali Gliss 906-FU
Z2	Konferenční židle Pedrali Gliss 921-FU
Z3	Taburet Dot Color Bag4U, antracit
Z4	Pracovní židle SIDIZ
+ZN	Zákryt nohou ltd bílá, pro stůl délky 1800 mm
SKM	Podstavná skříňka pod kávoomat, 600 x 600 x 800 mm
RG106	Regál kovový, 1000 x 800 x 2000 mm
RG06	Regál kovový, 900 x 600 x 2000 mm
VS	Věšák volně stojící ALVA

Obrázek 8: návrh rozložení přepážek ZC Děčín

Zdroj: Techo, a.s., ©2016.



## 11 DĚČÍN

Zákaznické centrum v Děčíně se stalo pilotním redesignovaným centrem Skupiny ČEZ. K otevření nové pobočky došlo 1. 3. 2016 po téměř půlroční přípravě celého projektu. Vybráno bylo z důvodu akutní potřeby. Zároveň bylo ale zvoleno i ze strategického hlediska, protože se jedná o menší centrum s menší návštěvností, což znamenalo i potenciálně nižší riziko při zkoušení a nastavování procesů celého projektu v případě problémů.

### 11.1 Stav před zahájením projektu

Zákaznické centrum se nacházelo v prvním patře kancelářské budovy se špatně fungujícím výtahem ve starých prostorách rozdělených na dvě sekce. Nebylo dostatečně označeno na plášti budovy a nacházelo se mimo přirozený proud obyvatel. Interiér pocházel z roku 2001, a byl tak již značně opotřeбенý.



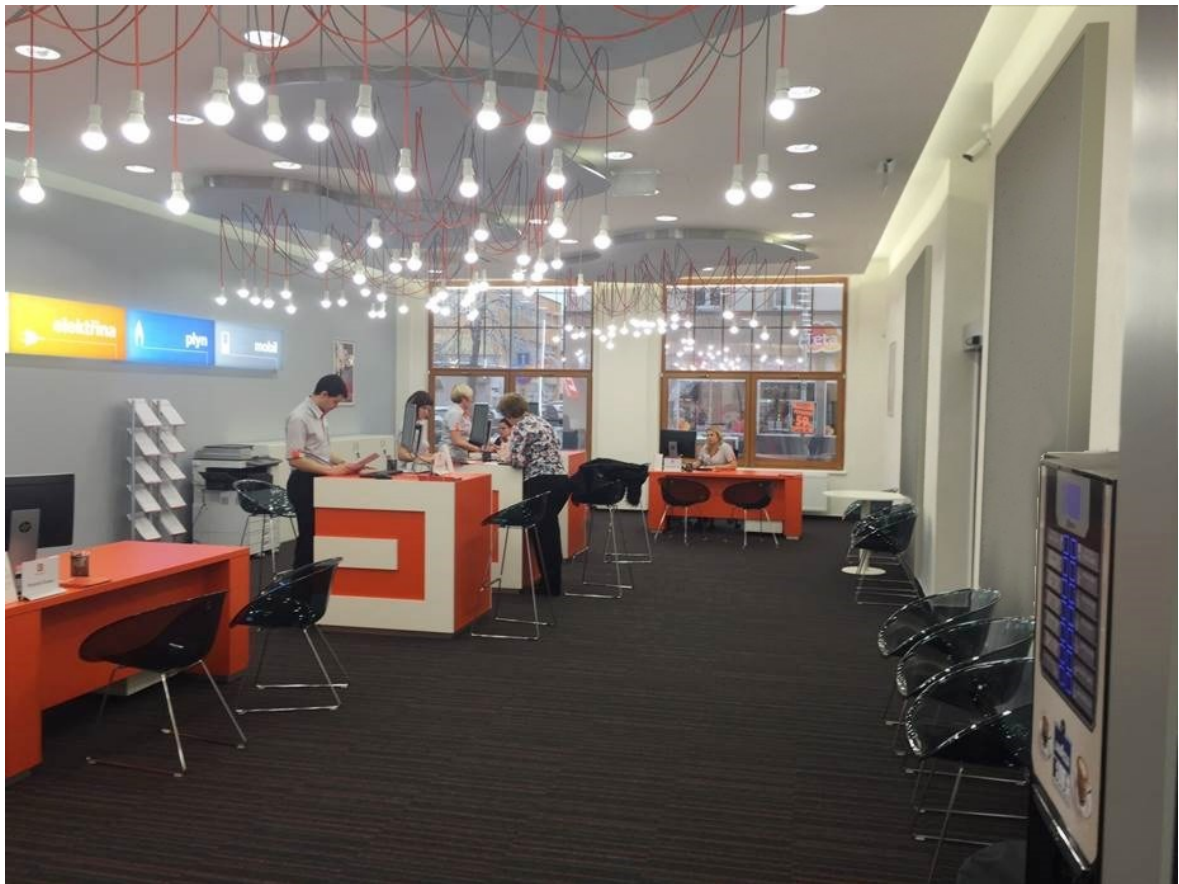
Obrázek 9: koláž – stav ZC Děčín před rekonstrukcí

Zdroj: Jan Vančura, 2016.

## 11.2 Zákaznické centrum Děčín po realizaci

Samotná realizace trvala tři měsíce a pomohla nastavit všechny procesy a postupy potřebné pro budoucí práci redesignového týmu.

Pro nové Zákaznické centrum byla vybrána lokalita sice jen 200 metrů od původního zákaznického centra, ale ta se nachází přímo u autobusové zastávky uprostřed ulice s dostupností obchodních služeb, které reprezentují banky, mobilní operátoři a maloobchodní prodej. Zákaznické centrum je plně bezbariérové s přímým vstupem z ulice, a splňuje tak všechny cíle projektu.



Obrázek 10: ZC Děčín po rekonstrukci

Zdroj: Jan Vančura, 2016.

### 11.3 Výzkum zákaznické spokojenosti Zákaznického centra Děčín

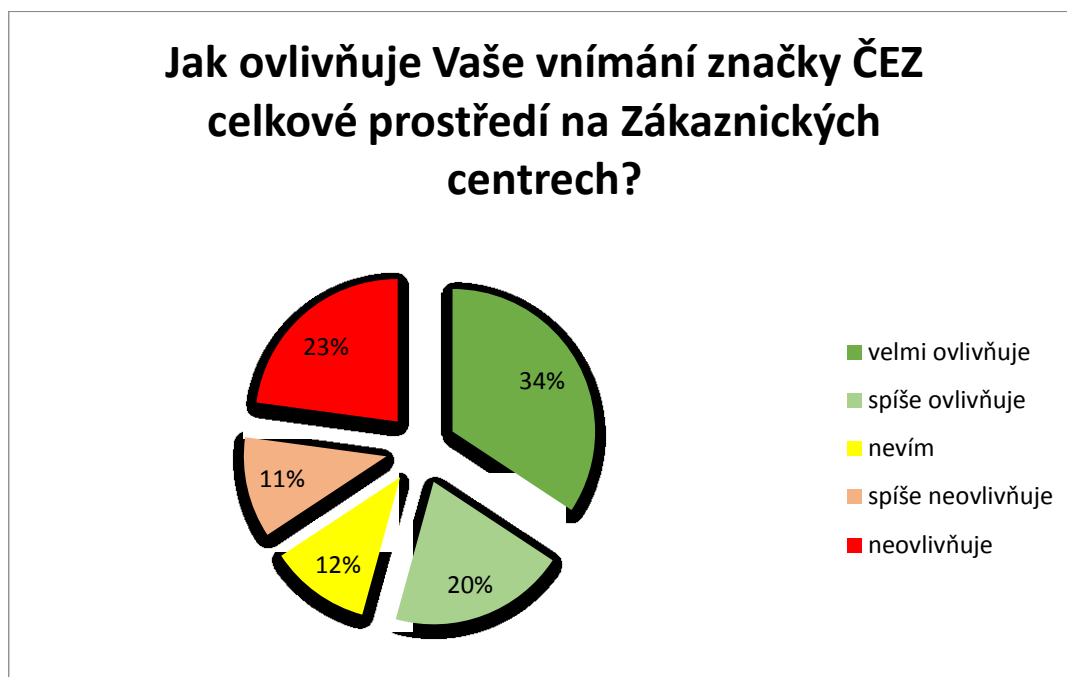
Výzkum byl sestaven autorem práce pro účely diplomové práce, ale zároveň se stal objektem zájmu Skupiny ČEZ, která jeho realizaci financovala a poskytla autorovi možnost použít jeho výsledky v této diplomové práci.

#### 11.3.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem je identifikace hlavních faktorů ovlivňujících zákazníka z pohledu firemní kultury, které ho determinují v jeho spotřebitelském chování vůči Skupině ČEZ na jejích kontaktních místech. Výzkum nebude zkoumat výhodnost či nevýhodnost nabízených produktů a služeb.

#### 11.3.2 Hodnocení výzkumu

Graf 7: otázka 1



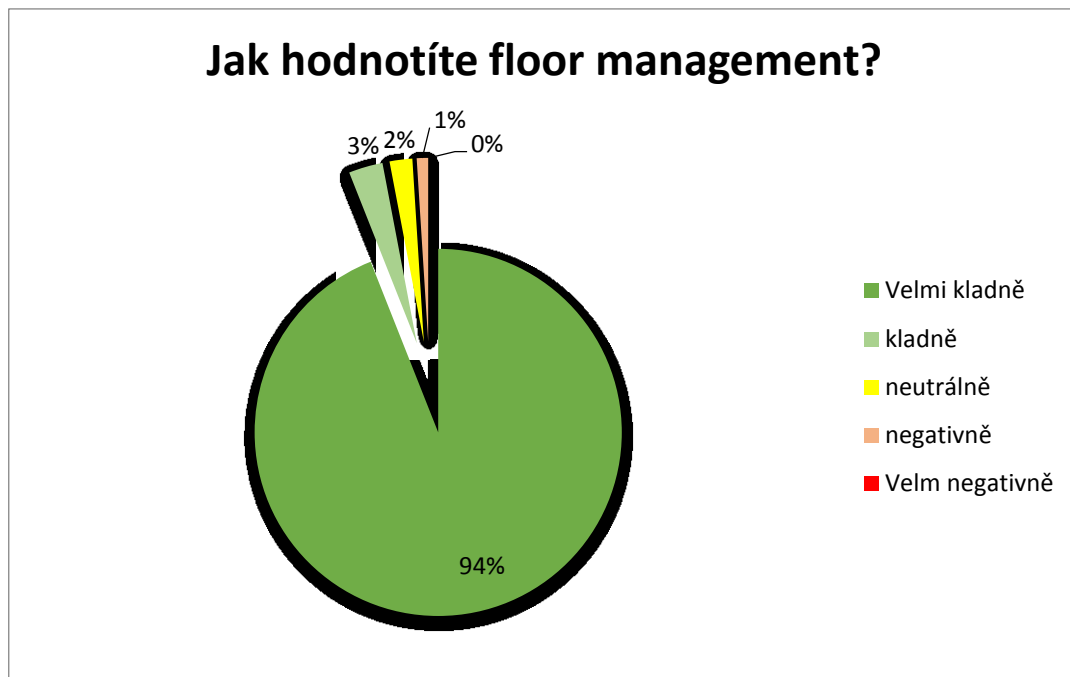
Více než 54 % zákazníků cítí, že jejich celkové vnímání značky ČEZ ovlivňuje prostředí na Zákaznických centrech Skupiny ČEZ. Z toho vyplývá důležitost celého projektu redesignu pro vnímání značky protože na základě výzkumu existuje předpoklad zvýšení pozitivního vnímání v důsledku zlepšení zákaznických center.

Jak to vidí zákazníci:

„Samozřejmě, že mé vnímání ČEZu ovlivňuje to jak se prezentuje na Zákaznickém centru.“

„Můžu ČEZu více důvěřovat když vím, že umí dobře vypadat.“

Graf 8: otázka 2



Celých 94 % zákazníků hodnotí spokojenost s novým způsobem obsluhy známkou jedna

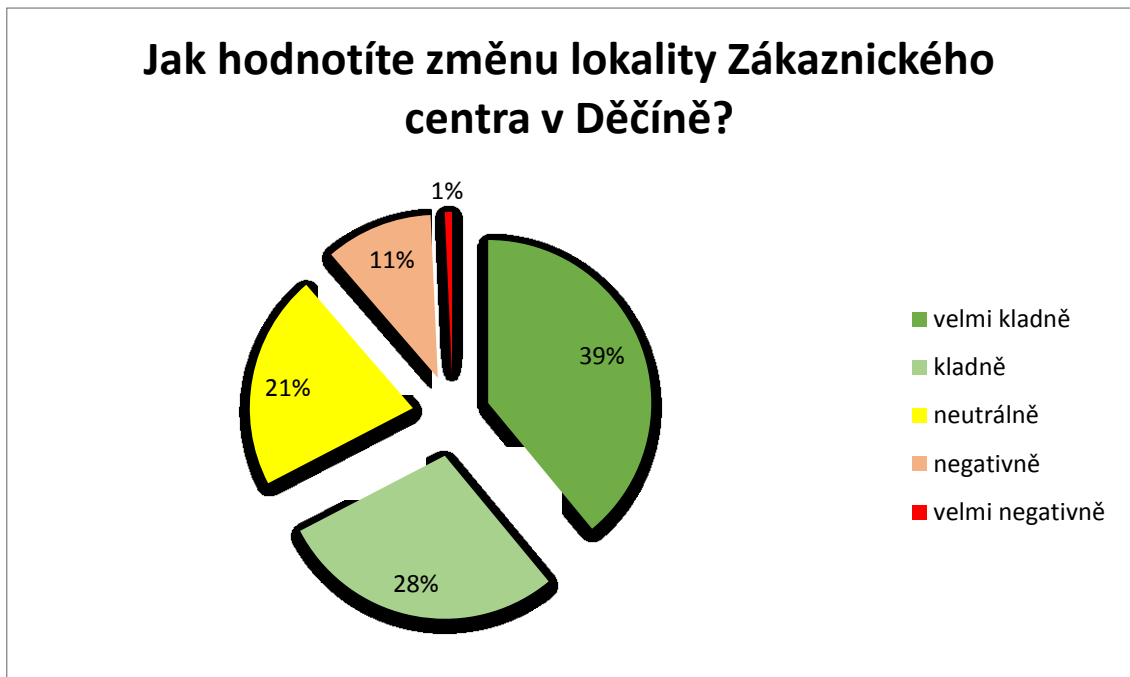
Jak to vidí sami zákazníci:

„Osobní přístup je vyhovující, spousta lidí, kteří přijdou poprvé, se ve vyvolávacím systému hůře orientuje.“

„Je to pro zákazníky příjemnější než automat, kde musím hledat, co mám vůbec zmáčknout.“

Z výzkumu vyplývá, že zákazníci přijali změnu obsluhy bez vyvolávacího systému na pobočce v Děčíně velmi kladně a doporučuje v tomto trendu nadále pokračovat.

Graf 9: otázka 3



Pouze 12% zákazníků hodnotí změnu lokality negativně.

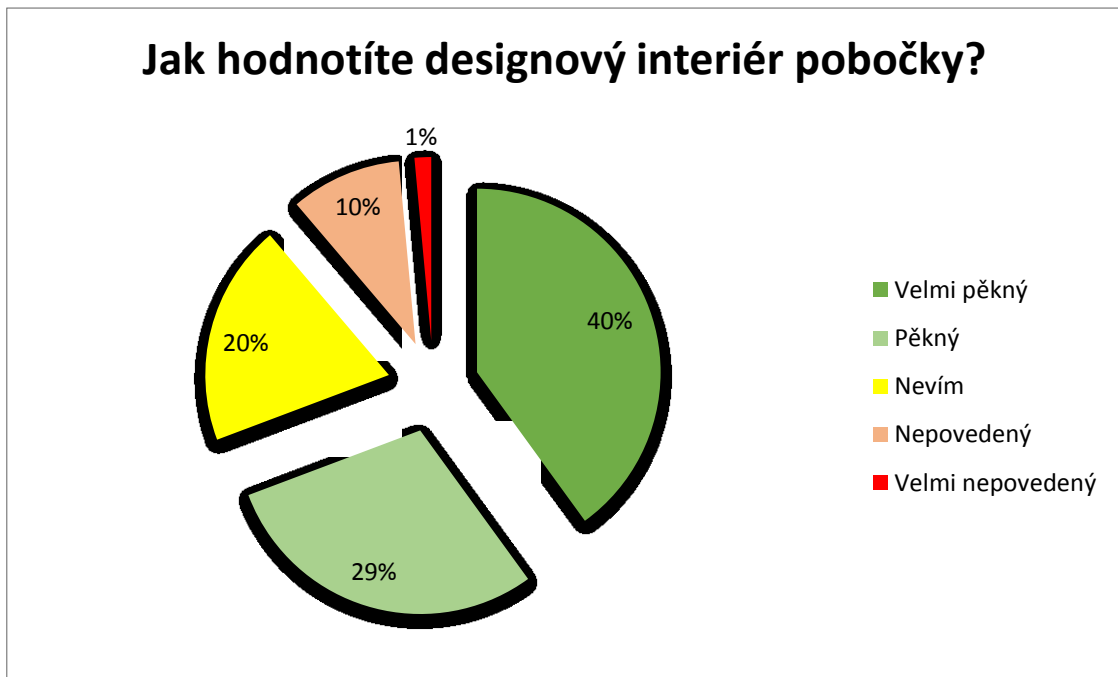
Jak to vidí sami zákazníci:

*„Přesun do centra města je super a je to přímo na zastávce.“*

*„Konečně jste na místě kde všichni ostatní a nemusí se za vámi dicházet.“*

Z výsledků vyplývá, že změna naplnila cíle projektu ohledně umístění a lidé jsou spokojeni. Kritéria pro hledání lokality byla nastavena tudíž správně.

Graf 10: otázka 4



Design pobočky má pozitivní ohlas u 69 % návštěvníků.

Jak to vidí sami zákazníci:

*„Pobočka je stylová a hodí se k ČEZu.“*

*„Moc pěkné, konečně moderní.“*

Závěrem výzkumu je, že design byl vybrán vhodně a měl by se i nadále aplikován na další zákaznická centra.

Graf 11: otázka 5



Postoj zákazníků k rozdělení na klasické a rychlopřepážky je primárně neutrální.

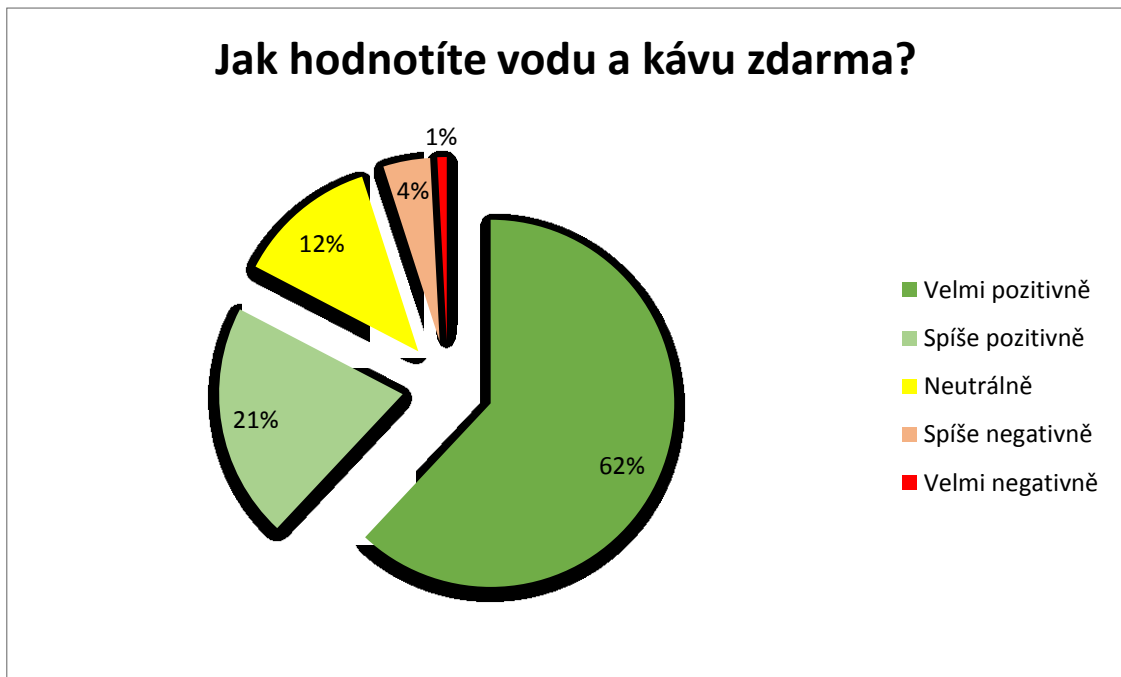
Jak to vidí sami zákazníci:

*„Nepoznal jsem rozdíl, nevím jak to funguje.“*

*„Přišlo mi, že se tam řeší stejné věci.“*

Doporučením je tento prvek i nadále sledovat a vyhodnotit s větším odstupem i na základě provozních dat, zdali má toto členění přepážek do budoucna význam.

Graf 12: otázka 6



Celkem 83 % zákazníků kladně přijímá tuto nabídku.

Jak to vidí sami zákazníci:

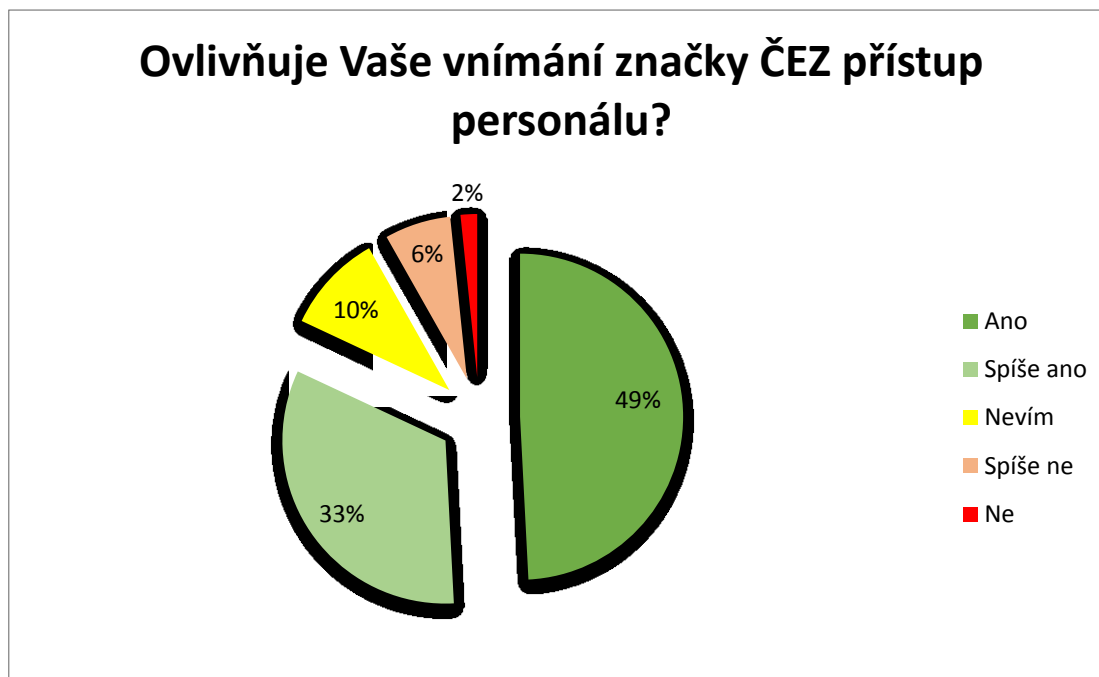
*„Je to příjemné, že jsem dostala při čekání kávu zdarma.“*

*„Myslím, že toto by měl být standart všude.“*

Z průzkumu tak vyplývá, že by se tato služba pro zákazníky měla zachovat, protože na ně působí pozitivně a jsou poté i pozitivněji naladěni směrem ke konzultantům.



Graf 13: otázka 7



Průzkum ukazuje, že nedílnou součástí pozitivní zákaznické zkušenosti je i přístup personálu.

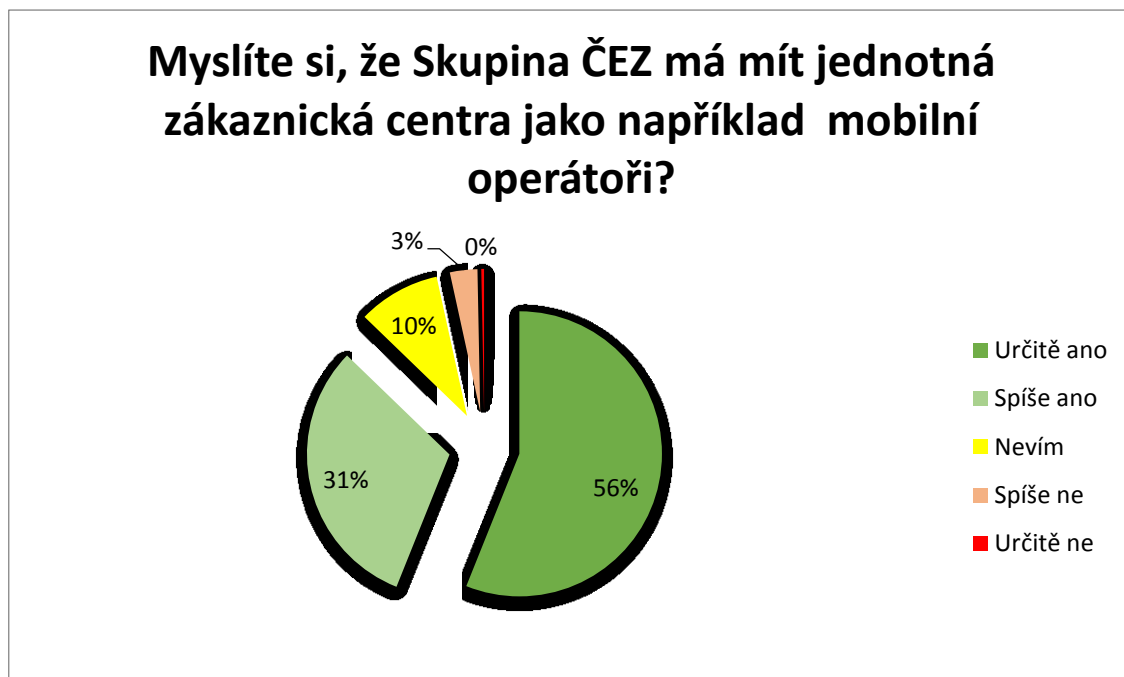
Jak to vidí zákazníci:

*„Přístup obsluhy je pro mě nejdůležitější.“*

*„Bez dobrého přístupu mi nikdo nic neprodá.“*

Doporučením z výzkumu u této otázky je nutnost udržení a neustálého posilování kvality obsluhujícího personálu, která je pro celkový úspěch projektu redesign klíčová.

Graf 14: otázka 8



Přes 87 % zákazníků si myslí, že Skupina ČEZ by měla mít jednotně vypadající zákaznická centra.

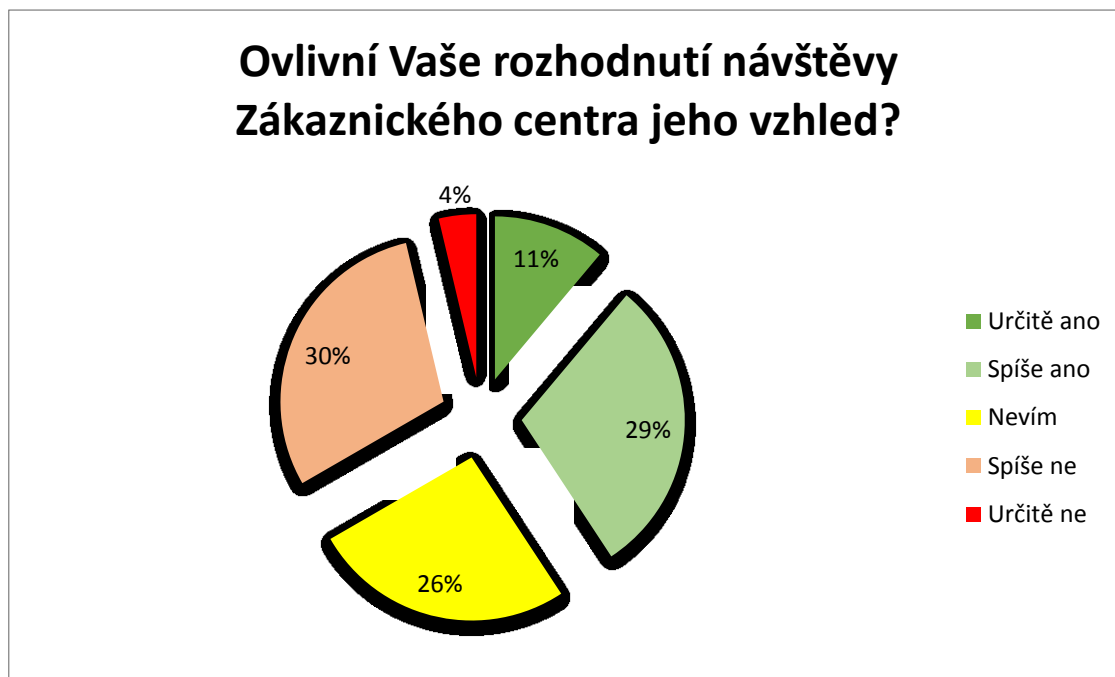
Jak to vidí zákazníci:

*„Přijde mi, že tak by to měli mít všechny velké firmy.“*

*„Nechápu, proč to tak ČEZ ještě nemá.“*

Výsledek průzkumu podporuje myšlenku redesignu a dává jasný signál pro jeho pokračování v budoucnu.

Graf 15: otázka 9



Průzkum ukazuje, že vzhled zákaznického centra není jednoznačným rozhodovacím prvkem pro jeho návštěvu.

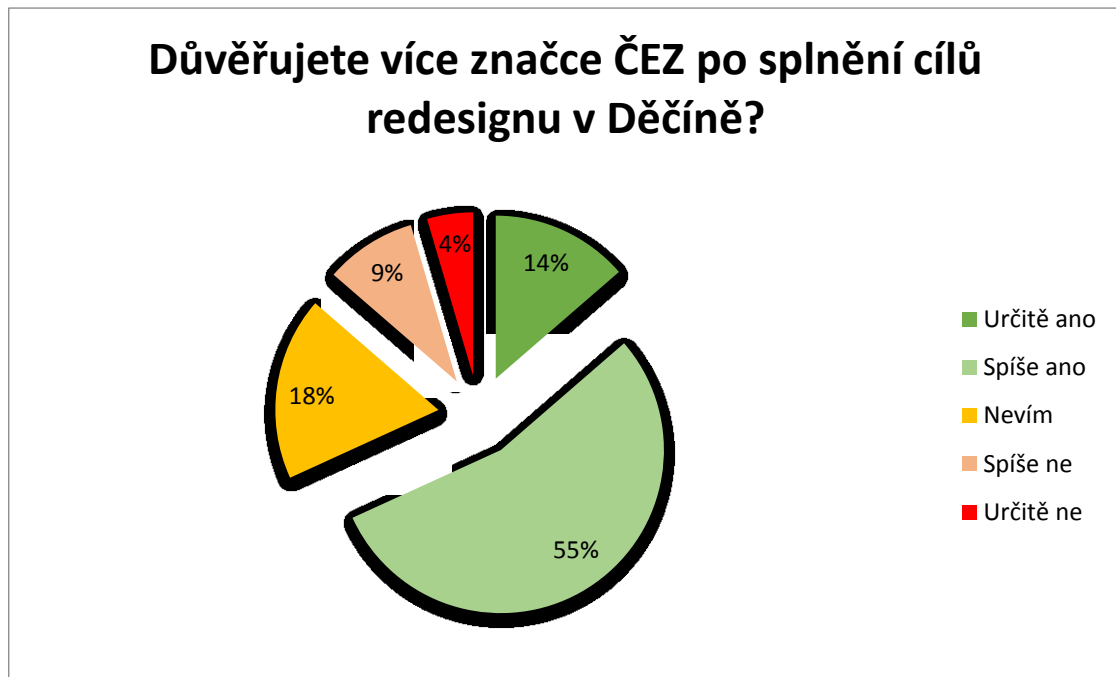
Jak to vidí zákazníci:

*„Když se mám rozhodnout jak za ČEZem přijdu, hraje určitě roli i do jakého prostředí.“*

*„Stejně tam musím, takže je jedno, jak to tam vypadá, pokud to není černá díra.“*

V tomto směru bude zajímavé sledovat dlouhodobý vývoj a porovnání návštěvnosti před a po redesignu.

Graf 16: otázka 10



Průzkum ukazuje, že pro lidi je redesign směřovatelný v jejich postoji ke značce ČEZ a že je jedním z rozhodujících faktorů ohledně jejich důvěry.

Jak to vidí zákazníci:

*„ČEZ je pro mě nyní lepší partner.“*

*„Konečně se mi líbí něco, co ČEZ udělal pro zákazníky.“*

## 11.4 Výzkum mezi zaměstnanci

V rámci projektu redesign byl také proveden interní výzkum ve skupině vedoucích zákaznických center na bázi rozhovorů.

Celkem 8 vedoucích odpovídalo na 6 otázek spojených s redesignem zákaznických center.

Ve vyhodnocení pro diplomovou práci vybírá autor nejzásadnější body jejich odpovědí.

### 11.4.1 Vyhodnocení výzkumu

1. otázka: Jaké největší slabiny mají současná Zákaznická centra Skupiny ČEZ?

Hlavní odpovědi: poloha, nefunkční design, málo místa, staré vybavení.

2. otázka: Zlepší se vaše prodejní možnosti v případě naplnění cílů redesignu?

Všichni jednoznačně souhlasí a myšlenku podporují.

3. otázka: Které prvky redesignu jsou podle vás klíčové?

Hlavní odpovědi: umístění v rámci města, dostatek prostoru a soukromí, dopravní obsluha, volná prodejní plocha pro snadnější orientaci zákazníka i vedoucích.

4. otázka: Na co si lidé nejčastěji při návštěvě zákaznických center stěžují?

Hlavní odpovědi: parkování, špatná orientace (centrum nemohou najít), malá čekací zóna, zastaralé prostředí, krátká otvírací doba.

5. otázka: Jak přijímají projekt redesign zaměstnanci?

Většina má obavy z neznáma. Nejčastěji je zmiňována služba na rychlodbavovacích přepážkách, kde panuje strach ze stání. Design se jim líbí, ale mají obavy z funkčnosti.

6. otázka: Je podle vás projekt přínosný pro Skupinu ČEZ?

Všichni hodnotí přínos kladně a oproti zaměstnancům převládají pozitiva.

Hlavním výstupem z tohoto zkoumání jsou dva poznatky:

- Tým redesignu má podporu vedoucích ZC ve svém záměru a shoduje se s nimi v hlavních cílech projektu, což je velice pozitivní, protože jejich součinnost je klíčová. Vedoucí jsou obeznámeni s místními poměry a mnohdy tak hrají důležitou roli při výběru lokality. Poté na jejich bedrech leží motivace a stěhování jejich prodejního týmu.
- Vnímání projektu zaměstnanci není primárně pozitivní. Vedoucí i redesignový tým musí lépe informovat zaměstnance o záměrech a jejich důvodech, aby minimalizovali jejich obavy.

## 12 ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Jak ukazuje výzkum mezi zákazníky, projekt redesignu je nastaven a nastartován správným směrem. S jistotou můžeme tvrdit, že se jedná o jeden z významných pilířů budování firemní kultury Skupiny ČEZ. Pokud projekt uspěje a bude dokončen, musí se jeho jednotlivé ukazatele dlouhodobě sledovat, aby pro další obměnu byla sesbírána relevantní data a mohlo se k příští vlně za přibližně 10 let přistoupit rychleji a nenechat stav kontaktních míst zanedbaný tak, jako tomu je v současnosti.

Projekt by měl zlepšit veškeré ukazatele zákaznické spokojenosti a vytvořit tak příjemné prostředí pro komunikaci se zákazníkem, a to jak na servisní, tak především na prodejní úrovni.

### 12.1 Zodpovězení výzkumných otázek

VO1:

Ovlivňuje vnímání firemní kultury a značky ČEZ podoba zákaznických center?

Z výzkumu vyplývá, že ano, a to dokonce významně. Podoba a umístění centra ovlivňuje zákazníka v návštěvě i v jeho vnímání značky.

VO2:

Pokud se zákaznické centrum redesignuje, změní se vnímání značky ČEZ alepší se firemní kultura?

Výzkum odpovídá na tuto otázku pozitivně, redesign je přijímán pozitivně a pozitivně ovlivňuje zákaznické chování a vnímání. Stejně tak jeho cíle jsou nastaveny správně pro změnu vnímání u zákazníků.

## ZÁVĚR

Celá práce vytváří komplexní pohled na problematiku firemní kultury, konkrétně pak vztaženou na Skupinu ČEZ. Projektová část nastavila parametry projektu redesignu Zákaznických center Skupiny ČEZ. Pokud se budou plnit cíle redesignu, je pravděpodobné, že dojde k výraznému zlepšení firemní kultury na Zákaznických centrech Skupiny ČEZ. To je i firemním cílem Skupiny ČEZ.

Práce dala autorovi možnost podrobného vhledu do problematiky, kterou se denně v marketingu zabývá a rozšířila mu pohled na firemní kulturu. Pevně věřím ve využití teorie i praktické části v další práci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. 2007. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ASHKANASY, Neal M. et al. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. London: SAGE Publications.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. 2003. *Manažerská etika*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-084-8.
- [5] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024733487.
- [6] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [8] HANDY, Charles. 1993. *Understanding Organisations*. UK, London: Penguin Books. ISBN nemá.
- [9] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 807178-303-X.
- [10] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategický management. Teorie řízení pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- [12] KOHOUT, Jaroslav. 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-006-6.
- [13] KOHOUTEK, Rudolf. 1998. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM. ISBN 8072040642.
- [14] KRYMLÁKOVÁ, Hana. 2009. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [15] KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. 2012. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4061-4.
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.



- [17] NAKONEČNÝ, Milan. 1998. *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1290-7.
- [18] NEDĚLKOVÁ, Dita a Iva PIVOŇKOVÁ. 2015. Letem světem Japonskem a Korejskou republikou. *Trade News 3/2015*. Praha: Antecom. 79 s. ISSN 1805-5397
- [19] NĚMEC, Petr. 1996. *Public relations: praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-20-4.
- [20] RAFAELI, Anat a Monica WORLINE, M. 1999. Symbols in Organizational Culture. In N.M. ASHKANASY, *Handbook of organizational culuture and climate*. London: SAGE Publications.
- [21] SCOTT, Elizabeth D. 2002. Organizational Moral Values. *Business Ethics Quarterly, Vol.12, No.1, str. 33-55*. Retrieved Mar 12, 2008, from J-Stor Database.
- [22] SMĚKAL, Vladimír. 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister a Principal. ISBN 978-80-87029-62-6.
- [23] SVOBODA, Václav. 2003. *Corporate Identity*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-106-1.
- [24] SVOBODA, Václav. 2004. *Propagační kampaně v marketingových komunikacích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-73181967.
- [25] SVOBODA, Václav. 2009. *Public Relations – moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [26] TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- [27] UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. 1991. *Organizační myšlení pro úspěch firmy*. České Budějovice: DT. ISBN 8002008979.
- [28] UZEL, Jaroslav. 2006. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. VÚBP, 3M Česko s.r.o. ISBN nemá.
- [29] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.
- [30] VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [31] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.

**Elektronické zdroje**

- [32] ČANÍK, Petr. 2015. *Etický kodex*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://blog.standan.cz/2015/eticky-kodex-mate-zpracovany-zakladni-firemni-soubor-norem-a-pravidel-chovani/#more-112>
- [33] ČEZ. 2015. *Výroční zpráva 2015*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2015/vz-2015.pdf>
- [34] ČEZ. 2016. *Prezentace pro investory 2016*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/prezentace-pro-investory.html>
- [35] ČEZ (a). 2017. *Péče o zaměstnance*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03\\_01\\_03.html](https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03_01_03.html)
- [36] ČEZ (b). 2017. *Mise, vize a strategie*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/mise-vize-a-strategie.html>
- [37] ČEZ (c). 2017. *Reklamní partnerství*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/pomahame/reklamni-partnerstvi.html>
- [38] ČEZ (d). 2017. *Loga Skupiny ČEZ*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/ke-stazeni/loga.html>
- [39] ČEZ (e). 2017. *Základní organizační schéma společnosti ČEZ, a. s.* [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [https://www.cez.cz/edee/content/file/investors/corporate-governance/org.-chart\\_cz.pdf](https://www.cez.cz/edee/content/file/investors/corporate-governance/org.-chart_cz.pdf)
- [40] FIO BANKA. 2017. *Graf akcie ČEZ – BAACEZ*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://www.akcie.cz/kurzy-cz/graf/akcie-11392-cez/?from=2012-04-06&to=2017-04-06>
- [41] HENYCH, Milan. 2011. *Co je kultura organizace*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://blog.tcbs.cz/cs/co-je-kultura-organizace-firemni-kultura>
- [42] KROHE P. 2008. *Manažerská komunikace*. Opava: Slezská univerzita, Matematický ústav [online] [cit. 2017-01-11] Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Management/Manazerska-komunikace.pdf/view>
- [43] KUDĚLOVÁ, Pavla. 2007. *Podnikání*. Elektronická učebnice VOŠ, SOŠ a SOU Kopřivnice. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [http://moodle2.voskop.eu/download/teu/U21\\_Podnikani.pdf](http://moodle2.voskop.eu/download/teu/U21_Podnikani.pdf)
- [44] Managementmania. 2017. *Marketingový mix 4P*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [45] Marketingová komunikace. 2017. *Podniková identita*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [http://images.slideplayer.cz/11/3101788/slides/slide\\_14.jpg](http://images.slideplayer.cz/11/3101788/slides/slide_14.jpg)

- [46] MERTON, Robert King. 2000. *Firemní normy a směrnice*. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://blog.standan.cz/2015/firemni-normy-a-smernice-akcelerator-nebo-brzda-efektivni-firemni-kultury/>
- [47] *Mikroekonomie*. 2010. [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/1-mikroekonomie-1>
- [48] *Typologie podnikové kultury*. 2008. Převzato z: COLLINS, Lorna A. et.al. 2012. *The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition*. Palgrave Macmillan. Hampshire, UK [online] [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://mojmir.eu/41/typologie-podnikove-kultury/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CI	Corporate Identity
ČEZ	České energetické závody
KPI	Key Performance indicators
ZC	Zákaznické centrum
CX	Customer experience
CAPEX	Capital Expenditures – Investiční (kapitálové) výdaje
WWW	World wide web

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: schéma CI.....	14
Obrázek 2: vztah firemní kultury k ostatním prvkům firemní strategie .....	22
Obrázek 3: fungování podnikatelské etiky .....	39
Obrázek 4: jednotlivá loga společnosti ČEZ .....	49
Obrázek 5: mapa kontaktních míst ČEZ.....	60
Obrázek 6: vizualizace Zákaznického centra v Děčíně I.....	71
Obrázek 7: vizualizace Zákaznického centra v Děčíně II.....	71
Obrázek 8: návrh rozložení přepážek ZC Děčín.....	72
Obrázek 9: koláž – stav ZC Děčín před rekonstrukcí.....	73
Obrázek 10: ZC Děčín po rekonstrukci .....	74

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: základní funkce internetu v marketingové komunikaci.....	19
Tabulka 2: taktické cíle.....	20
Tabulka 3: SWOT analýza ČEZ .....	55

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: věkové skupiny .....	61
Graf 2: pohlaví zákazníků .....	61
Graf 3: podíl energií, které zákazníci odebírají .....	62
Graf 4: počet členů v domácnosti .....	62
Graf 5: otázka 1 Co vám na zákaznických centrech nejvíce vadí? .....	63
Graf 6: otázka 2 Co byste na zákaznických centrech uvítali? .....	64
Graf 7: otázka 1 .....	75
Graf 8: otázka 2 .....	76
Graf 9: otázka 3 .....	77
Graf 10: otázka 4 .....	78
Graf 11: otázka 5 .....	79
Graf 12: otázka 6 .....	80
Graf 13: otázka 7 .....	81
Graf 14: otázka 8 .....	82
Graf 15: otázka 9 .....	83
Graf 16: otázka 10 .....	84

**SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha 1: Podnik, firma, organizace .....</b>	<b>97</b>
<b>Příloha 2: Firemní identita.....</b>	<b>98</b>
<b>Příloha 3: Ekonomické a účetní informace .....</b>	<b>100</b>
<b>Příloha 4: Transformace ČEZ.....</b>	<b>101</b>
<b>Příloha 5: Schémata, grafy a tabulky Skupiny ČEZ.....</b>	<b>103</b>



## **Příloha 1: Podnik, firma, organizace**

Typy organizací lze členit i dle charakteru členství a typu moci (authority), která je v daném systému primárně uplatňována. Etzioni (in Tureckiová 2004, s. 8) dělí organizace na ty s převažující:

- donucovací autoritou – tyto organizace jsou typické nedobrovolným členstvím, jde například o věznice nebo nápravné ústavy;
- utilitární (racionálně právní) autoritou – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní či jiné organizace);
- normativní autoritou – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany a jiné);
- smíšené organizace – sem patří většina reálných organizací.

Jiné rozlišení nabízí ještě autor Rosentiel (in Tureckiová 2004, s. 8), který dělí organizace následujícím způsobem:

- organizace s odcizeným angažováním (věznice);
- organizace s morálním angažováním (církve);
- organizace s kalkulativním angažováním (komerční podniky).

## **Příloha 2: Firemní identita**

Jak uvádějí Vysekalová a Mikeš (2009), budování corporate identity je vlastně takový nekonečný příběh a zahrnuje image firmy či „made in“, tedy to, co o nás vypovídá. Dále je si nutno položit otázku, proč vlastně corporate identity a s tím související image firmy budovat, následně proč logo hraje svou roli při budování CI a image určité firmy, a můžeme také vysledovat určité pohledy z různých stran, jak budovat corporate identity a image společnosti, zkrátka – jak už bylo uvedeno – jedná se o takový nekonečný příběh.

Jak dále uvádějí Vysekalová a Mikeš (2009, s. 158) „logo je součástí firemní identity a představuje konstantu sloužící k identifikaci daného subjektu. Je důležitým prvkem pro všechny komunikační aktivity a představuje určitý symbol, který slouží jako vizuální zkratka spojující nás s daným subjektem.“ Avšak logo má též i svoje informační a emoční funkce. Při vytváření loga je tedy nutné vycházet jak z komunikační strategie společnosti, tedy z toho, jak se chce prezentovat a čím a jak především chce komunikovat. V některých případech totiž chybí jednotné stanovení cílů i jednotná prezentace. Setkáváme se s jednotlivými prezentačními aktivitami např. v oblasti cestovního ruchu, exportu a dále případně vědy a kultury.

Vraťme se však v rámci firemní identity ještě k organizačnímu chování podniku a jeho zaměstnanců. Kdyby bylo možno použít dokonalou organizační strukturu a tím zajistit prosperitu a úspěšnost, asi by nebylo neúspěšných podniků. Život a jeho běh však ukazuje a dokazuje, že vše je tak trochu jinak a že vše záleží jen na lidech. Proto také ti nejúspěšnější manažeři, kteří nejcitlivěji pracují s lidským faktorem, jsou tak vážení a výborně placeni.

V podstatě platí, že „osobní hodnocení situace, osobní styl a přístup jsou zatím nenahraditelné“ (Umlaufová a Pfeifer, 1991, s. 25). Povětšinou totiž existuje vícero cest, jak udělat potřebné, a na schopnosti toho kterého manažera závisí, jakou kombinaci z dostupných možností zvolí. Vnímavost a pak také tvořivost či pružnost jsou pro manažera výchozími vlastnostmi, má-li vytvářet podmínky pro organizační chování a nezůstat pouze v roli administrátora. A toto vše může tvořit správnou firemní identitu. Bylo by dobré ještě zdůraznit, že organizační chování není pouhým problémem nejvyšších vedoucích, ale rozhodování o něm jsou činěna na všech úrovních – řediteli, vedoucími provozu, vedoucími skupin i každým jednotlivým (zdá se, že zanedbatelným) podřízeným pracovníkem. Každý v podniku totiž dělá něco jak pro sebe, tak pro podnik. A každý v podniku je v nějakém vztahu k osobám na stejné úrovni, k nadřízenému, podřízenému, právě tak jako

k zákazníkovi, dodavateli, konkurentovi atd. A v každé této situaci pro její řešení užívá organizačního chování, které může podle kultury jednotlivého podniku být více či méně rigidní nebo také dynamické.

Každé organizační chování je totiž zaměřeno, ať již příkazem, motivací nebo jinými faktory, k dosažení určitého cíle. Jestliže pak věci nepostupují tak, jak by měly, musí následně manažer přijmout rozhodnutí o nápravě. A to buď jednorázově, nebo trvaleji tím, že provede změnu v organizačním chování řízeného celku.

### **Příloha 3: Ekonomické a účetní informace**

Data a statistiky v oblasti ekonomických informací a účetních informací, které jsou v práci v rámci analýzy rozpracovány (ČEZ, ©2016):

- Nárůst čistého zisku v porovnání s rokem 2008 o 10,9 % – velmi dobrý trend v oblasti kapitálové struktury.
- Ochrana zákazníků i ekonomiky v rámci daného tržního segmentu – přizpůsobení se potřebám zákazníků a potřebám ekonomiky.
- Dokončení převzetí distribučních společností v Turecku – pokračující expanze do regionu východní Evropy.
- Přerušování projektů v Bosně a Hercegovině – zejména politické a ekonomické výhody.
- Pokračující akviziční činnosti – další akviziční činnosti.
- Pokračují fúze s energetickými společnostmi – pokračující fúze s dalšími energetickými společnostmi.
- Vliv ekonomické a hospodářské krize – ovšem stále nárůst čistého zisku v průměru okolo 11 % - stabilní pozice na trhu.
- Nárůst výroby jaderných elektráren – projekty a nové přístupy v oblasti výroby jaderné energie.
- Vyšší ceny elektřiny – dopady ekonomické a hospodářské krize.
- Zhoršená platební morálka odběratelů skupiny ČEZ – dopady ekonomické a hospodářské krize.
- Dokončení převzetí turecké distribuční společnosti SEDAS, albánské distribuční společnosti OSSH.
- Turecká a albánská akvizice – nárůst o cca 9 miliónů odběratelů.
- Bulharsko a Rumunsku – nárůst o cca 3,3 miliony odběratelů.
- Projekty výstavby jaderných a paroplynových elektráren, zejména jaderná elektrárna v Jaslovských Bohunicích a projekt ČEZ – MOL – paroplynová elektrárna

#### **Příloha 4: Transformace ČEZ**

Nejdůležitější body změn v oblasti transformace Skupiny ČEZ v roce 2017 uvádí (ČEZ (b), ©2017):

- Zajištění transparentního prostředí na všech úrovních řízení pomocí kvalitní komunikace o vytvoření podmínek k udržení dlouhodobé prosperity všech členů Skupiny ČEZ.
- Pokračování ve vyčleňování (neboli outsourcingu) činností, kde to bude z dlouhodobého hlediska efektivní.
- Průběžné zlepšování mediálního obrazu Skupiny ČEZ jakožto spolehlivého partnera a odpovědného subjektu účinně využívajícího kapacity k prospěchu nejen svých akcionářů a zaměstnanců, ale i zákazníků a celé společnosti.

Cíle v oblasti akvizic (ČEZ (b), ©2017)::

- Sledování vývoje elektroenergetiky ve středoevropském regionu s cílem optimalizovat vlastnické podíly v energetických společnostech formou jejich nákupu či prodeje.
- Získávání vlastnických podílů ve společnostech, jež mají významný potenciál pro růst v rozvíjejících se segmentech energetiky, a to buď přímo, nebo přes technologické inkubátory, fondy či výzkumné organizace, čímž se bude společnost snažit podporovat inovativní přístupy v nabídce služeb zákazníkům.
- V akvizicích v oblasti výroby elektřiny se zaměřit na zdroje s nízkými emisemi skleníkových plynů, zejména pak CO<sub>2</sub>.
- Akvizicemi podílů ve společnostech a projektech nabízejících efektivní výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů usilovat o zvýšení podílu tohoto typu výroby elektřiny (zejména z vody, větru a biomasy).
- Vyhodnotit a realizovat prodej aktiv, jež do budoucna nezvýší hodnotu Skupiny ČEZ, tedy se jich zbavit formou divestic.

Společnost má jasně definovanou misi, vizi i strategii. Záleží však na okolnostech v budoucnosti, do jaké míry se podaří tyto faktory naplnit. Na tomto místě by bylo dobré uvést, že společnost má rovněž vybrané strategické priority. Jsou jimi:

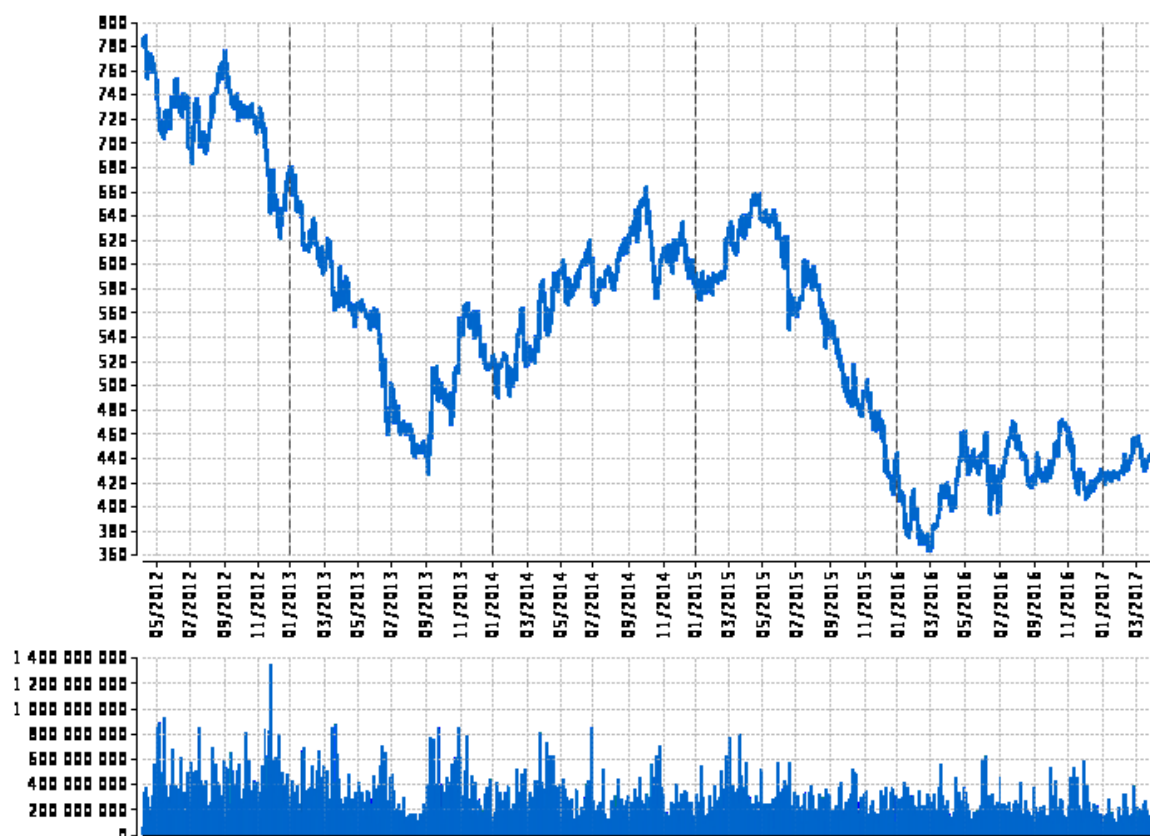
- a) nové jaderné zdroje;
- b) dlouhodobý provoz jaderné elektrárny Dukovany;

- c) konsolidace v zahraničí;
- d) expanze obnovitelných zdrojů;
- e) orientace na zákazníka (prostřednictvím srozumitelnosti a jednoduchosti, vstřícnosti a lidskosti, naslouchání a zlepšování);
- f) nová energetika;
- g) výkonnost a podnikavost.

## Příloha 5: Schémata, grafy a tabulky Skupiny ČEZ

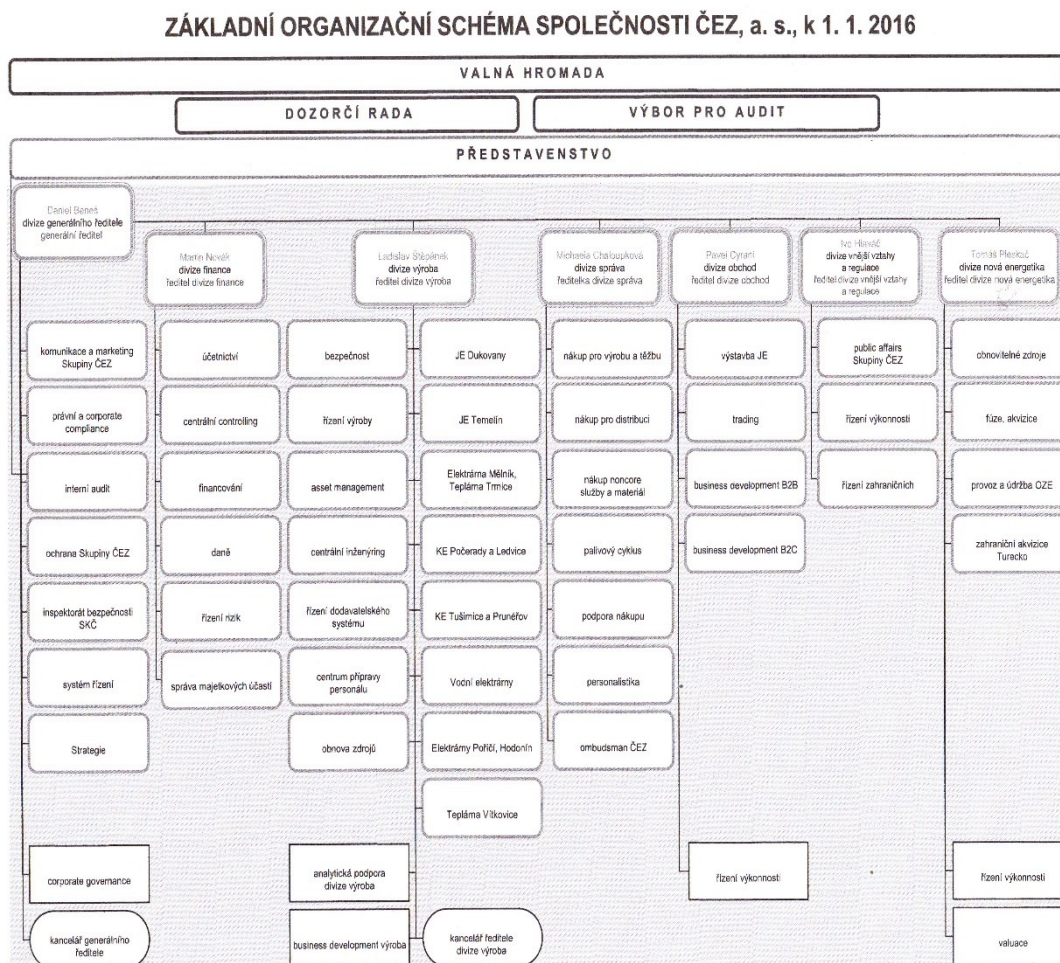
Celkový obraz společnosti ČEZ dotváří uvedené grafy.

*Graf akcie ČEZ – BAACEZ (BCPP) za sledované období od 6. 4. 2012 do 6. 4. 2017*



Zdroj: FIO BANKA ©2017

Z tohoto grafu i laik pozná, že výše uvedené akcie měly nejvyšší hodnotu v r. 2012, následně jejich cena opět stoupala v letech 2014–2015, od té doby klesaly. Příčinou zřejmě bude několikrát zmiňovaná zvyšující se konkurence na trhu s energiemi. Je zajímavé uvést fakt, že na současném trhu s energiemi se jedná o téměř 50 nových i starších dodavatelů.



Zdroj: ČEZ (e), ©2017.

Z tohoto schématu vyplývá, jak je společnost ČEZ členěna, tedy že plní klasickou formu akciové společnosti, v níž figuruje valná hromada, dozorčí rada, výbor pro audit a představenstvo. Těm podléhá divize generálního ředitele, divize financí, divize výroby, divize správy, divize obchodu, divize pro vnější vztahy a regulace a divize nové energetiky. Těmto divizím pak podléhají další větší či menší skupiny a dále jednotlivé elektrárny či podpory nákupu a prodeje.

Toto schéma zároveň slouží k pochopení interního prostředí firemní kultury, na níž je založena personální stránka celé problematiky (viz kapitola 6.1 Analýza interní firemní kultury).