

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská
fakulta

**Vytváření moderní organizační architektury ve
vybraných podnicích**

Diplomová práce

Autor: **František Fišer**

České Budějovice 2008

Poděkování

Děkuji svému školiteli Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za vedení diplomové práce a cenné připomínky a rady, které mi poskytoval v průběhu jejího vzniku.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a za pomoci uvedené literatury.

.....
František Fišer

V Českých Budějovicích dne 6.4. 2008

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled.....	4
2.1 Strategické aliance.....	4
2.2 Charakteristika základních forem strategických aliancí.....	5
2.3 Strategické aliance v praxi.....	9
2.4 Síťové struktury.....	10
2.4.1 Charakteristika podnikatelských sítí.....	10
2.4.2 Síťové struktury v praxi.....	13
2.5 Decentralizace.....	14
2.5.1 Štíhlé struktury.....	17
2.6 Týmové Struktury.....	18
2.6.1 Týmy v praxi.....	19
2.7 Outsourcing.....	21
2.7.1 Transakční náklady v outsourcingu.....	22
2.7.2 Transakční náklady v praxi.....	24
3. Metodika a Hypotézy.....	26
4. Praktická část.....	28
4.1 Historie společnosti Vodafone CZ.....	29

4.1.1 Významné milníky.....	29
4.2 Charakteristika společnosti Vodafone CZ.....	33
4.3 Analýza současného stavu.....	34
4.3.1 Vývoj k současnému stavu.....	34
4.3.2 Současná podoba organizační architektury a komunikace.....	36
4.3.3 Síť a struktura prodejen	38
4.3.4 GSM síť.....	40
4.3.5 Technické zabezpečení prodejního oddělení.....	41
4.3.6 SWOT analýza.....	42
4.4 Návrhy změn současného stavu.....	42
4.4.1 Jednotnost a komunikace jednotlivých složek prodejního oddělení.....	42
4.4.2 Nové prodejny a cílové skupiny.....	43
4.4.3 Sdílení nákladů vynakládaných na GSM síť.....	48
4.4.4 Zajištění efektivnější technologické podpory.....	48
4.5 Ověření hypotéz.....	48
4.6 Souhrn návrhů.....	51
5. Závěr.....	52
6. Summary.....	54
7. Seznam použité literatury.....	55

1 Úvod

Organizační architektura je v podstatě jedním ze způsobů vedení a organizace podniku a jeho řídicích procesů. Zahrnuje tedy i rozdělení pravomoci, kontroly a zodpovědnosti mezi jednotlivé úrovně struktury podniku. Lze ji tedy charakterizovat jako jeden z hlavních nástrojů strategického řízení podniku, zejména proto, že organizační architektura je jakousi kostrou nebo páteří, která drží celou organizaci pohromadě a její přesně stanovené zásady udržují společnost daleko od chaosu. Jedná se tedy nadneseně o jakýsi obor nebo odvětví Strategického řízení. Stejně jako v každém odvětví existují v určité době určité trendy, kterými se vývoj daného oboru řídí, lze takovéto trendy určit i u Organizační architektury podniků. V současné době existuje osm hlavních směrů, respektive tendencí, kterými se organizace podniků zabývá a v nejbližší budoucnosti bude zabývat. Nicméně ani tyto tendence se nedají posuzovat izolovaně, protože musíme mít stále na paměti, že okolí podniku a jím kladené požadavky na podnik jsou dynamickým faktorem, který podléhá neustálým změnám. Kvůli tomuto neustále pulsujícímu vývoji musí podnik rozvíjet zejména organizační flexibilitu. V organizační architektuře nejde tedy to co nejpečlivěji vystudovat a určit trend, kterým by se měl podnik ubírat, ale naopak, co nejvíce přizpůsobit svou organizaci potřebě okamžitých změn a zajistit maximální flexibilitu řízení. Při změnách stávající struktury podniky však většinou musejí zohlednit i celou řadu dalších faktorů, jako je úroveň dosažené firemní kultury, personální předpoklady i finančních možností a často jsou tyto změny ovlivněny také historický vývoj a současný stav, který budoucí vývoj určitým způsobem ovlivňuje. Není tedy při popisování trendů organizační architektury příliš namístě hodnotit, který z uvedených trendů vývoje je špatný a který dobrý. Je totiž patrné, že určení vhodných organizačních změn je závislé na konkrétních podmínkách daného podniku a na tom, jakým podnětům musí organizační změny čelit.

Každý podnik je v dnešním podnikatelském prostředí vystaven celé řadě faktorů ohrožujících jeho existenci a mezi jeho hlavní zbraně v boji o přežití patří v neposlední řadě schopnost přizpůsobit svoji organizační architekturu konstelaci podmínek, které jej ovlivňují. V dnešním podnikatelském světě tedy přestává být do jisté míry výhodou síla a nebo velikost podniku, ale spíš jeho schopnost proměnit se v dokonale přizpůsobivého tvora, který splyne s jakýmkoli přichozím trendem a přizpůsobí se jakémukoli podnětu, který na něj zapůsobí. Jednou z možností, jak se této vlastnosti přiblížit, je respektování tendencí organizační architektury, jejíž přizpůsobení daným podmínkám umožní podniku dosáhnout podnikatelského záměru, ať už díky uspořeným nákladům, vyplývajících ze změn organizační architektury anebo zkvalitněním poskytovaných služeb v důsledku této změny.

Tématem diplomové práce je analyzovat aspekty současné organizační architektury fungující společnosti, především však prodejního oddělení a na základě dílčích úprav v jeho organizační struktuře stanovit možné postupy, které by vedly nejen ke snížení nákladů, ale hlavně ke zkvalitnění poskytovaných služeb a tím by společnosti přispěly k udržení stávající konkurenční výhody.

2 Literární přehled

2.1 Strategické aliance

Pro strategické aliance existuje v odborné literatuře celá řada definic a obsahových náplní a proto vymezím význam tohoto pojmu. Tyto odlišnosti mají návaznost na poslední vývoj v oblasti strategických aliancí.

Lze říci, že v posledním vývoji se rozlišuje mezi akvizicemi a fúzemi, tedy strategickým partnerstvím na bázi majetkové účasti, a strategickými aliancemi založenými na spolupráci bez nutnosti majetkové účasti.

Stupně nebo formy strategických aliancí mají různé formy těsnosti vazby mezi jednotlivými partnery. Mezi volné formy spolupráce patří:

- neformální spolupráce se sdílením informací,
- preferování odběratelů a dodavatelů,
- volné dohody o sladění manažerského, marketingového a oblužného jednání,
- volné dohody o společném zajištění výroby a odkupu.

Jako těsné formy spolupráce jsou označovány spolupráce na principu koncentrace kapitálu, které také označujeme jako strategické aliance v širším pojetí. Tyto strategické aliance v širším pojetí přestávají být doménou pouze malých a středních firem, ale začínají se prosazovat i na úroveň velkých firem spolupracujících s firmou malou nebo střední. Příkladem tohoto jsou koncerny, holdingy, trusty anebo v neposlední řadě joint ventures, které je založeno na principu, kdy se partneři spojí za určitým cílem, k jehož dosažení vytvoří novou podnikatelskou jednotku s vlastní právní subjektivitou.

2.2 Charakteristika základních forem strategických aliancí

Dědina, Malý (2005) charakterizují čtyři základní formy strategických aliancí jako koncern, trust, konsorcium, kartel.

Koncern vzniká tehdy, když mají do něj včleněné podniky jednotné vedení. Je –li tento vtaah realizován pomocí fyzicky existujícího subjektu, tedy zastřešující firmy, nejedná se již o koncern, ale o holding. V případě koncernu je společenství ovšem realizováno pouze na základě smluv, ve kterých se ovšem členové mohou dohodnout na společném vedení. Dochází-li u koncernu ke koncentraci kapitálu, hovořím o

faktickém koncernu. Pokud je případ opačný a ke koncentraci kapitálu nedochází, jedná se o koncern smluvní (Dědina, Malý, 2005).

Trust je nejtěsnější sdružení podniků, u kterých právní i hospodářská samostatnost zaniká vytvořením trustu. Vytvoření trustu lze docílit fúzí podniků anebo založením kontrolní společnosti, která je podobně jako u holdingu vedoucí společností, s tím rozdílem, že v případě trustu vedoucí společnost stoprocentně vlastní všechny zúčastněné společnosti. Ztráta samostatnosti je však pouze věcná, nikoli formální. Akcie podniků se přenesou na zvláštní samostatnou správu, za tím účelem, aby mohla využít hlasovacího práva. Správa vydá trustové certifikáty a rozdělí je mezi majitel akcií. Zisk plyne trustu a ten jej rozděluje mezi majitele certifikátů (Dědina, Malý, 2005).

Konsorcium je sdružení podnikatelských subjektů (nebo i podnikatelů jednotlivců) utvořené zpravidla na přechodnou dobu k provedení jednoho nebo více obchodních případů na společný účet. Tyto případy jsou většinou specifické tím, že je k nim zapotřebí buď velký kapitál anebo je s nimi spojeno tak velké riziko, že se ho jednatel bojí vzít pouze na sebe.

Konsorcium nemá právní subjektivitu, tedy není způsobilé k právům a povinnostem. Konsorcium tedy tvoří tzv. příležitostní společnosti. Jako příklad lze uvést bankovní konsorcia, která jsou tvořena ke společnému převzetí velkých finančních transakcí nebo veřejných půjček (Dědina, Malý, 2005).

Kartel je další formou aliance. Je to dobrovolná úmluva podnikatelských subjektů zpravidla stejného odvětví, jejichž účelem je zvyšování zisků účastníků prostřednictvím omezování nebo vylučování volné soutěže v daném odvětví. Děje se tak spoluprací při tvorbě cen, rozdělováním trhů, dohodami na výši produkce a jinými praktikami, které jsou označovány jako proti konkurenční. Kartely jsou však kromě Japonska ve většině rozvinutých tržních ekonomik obecně zakázány, což ovšem bohužel nutně neznamená, že k používání těchto praktik a vytváření takových aliancí neoficiálně nedochází (Dědina, Malý, 2005).

Autoři Dědina, Odcházal (2007) však stejně jako Dědina, Malý (2005) kromě těchto čtyř forem uvádějí jako nejčastěji používanou formu velkých podnikatelských uskupení **holding**.

Jestliže jsou jedna nebo více osob podrobeny jednotnému řízení ("řízená osoba") jinou osobou ("řídící osoba"), tvoří tyto osoby s řídící osobou **koncern (holding)** a jejich podniky včetně podniku řídící osoby jsou koncernovými podniky. Není-li prokázán opak, má se za to, že ovládající osoba a osoby jí ovládané tvoří koncern (§ 66a odst. 7, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

Machoň (1997) člení koncerny na věcné a finanční. Věcné dále člení na horizontální a smíšené. Pro zařazení mezi horizontální je rozhodující převažující činnost. Vidí tedy v zakládání holdingu určitý jednotný řád. Oproti tomu autoři Dědina, Malý (2005) uvádějí, že holding v praxi nevzniká podle jednotného vzorce. Vyznačuje se relativně malou centrálou a vyšším počtem větších samostatných obchodních jednotek. Výhodou tohoto vzorce je strategická flexibilita, která usnadňuje koupi a prodej podniků či určitých částí podniků a kooperaci s podniky ostatními. Holding má také své nástroje pro řízení dceřiných společností. Patří mezi ně podnikové smlouvy, finanční svázanost jednotlivých podniků, podnikové smlouvy, personální unie nebo například vytváření strategických či plánovacích skupin. Obecně lze říci, že v holdingové organizační struktuře klesá počet stupňů řízení a tím se zvyšuje schopnost včas a věcně reagovat na přání a potřeby zákazníka. Holding se také vyznačuje vysokou mírou decentralizace a proto je možné individuálně přizpůsobit výrobek či produkt lokálnímu trhu. Výhodou holdingové struktury je v neposlední řadě i možnosti využívání daňových výhod.

Uvedení autoři se však shodují, že za hlavní cíl a výhodu holdingu lze považovat posílení konkurenceschopnosti nákladech, cenách, produktivitě, v užitných hodnotách jako je inovační úroveň a servis, v platebních a dodacích podmínkách anebo v neposlední řadě značným rozšířením své pozice na trhu.

Zároveň se však zmínění autoři shodují v bodě, že implementace holdingové struktury přináší i časté problémy. Aby bylo při implementaci holdingové struktury možno předcházet konfliktům cílů a informačním asymetriím, využívá tato forma spojení například účast dceřiných společností na strategickém rozhodování holdingu, zejména aby jednotlivým účastníkům dokázala, že jejich forma spojení je strategická, a že názor každého zúčastněného subjektu je považován za plnohodnotný.

Holding také může využít snadnější cestu ke zvýšení zájmu pracovníků o konkrétní právně samostatnou část holdingu, a to zejména tím, že prodá akcie zaměstnancům. Pravidla pro jejich vydávání mohou určit stanovy a mohou s nimi tedy být spojené i další výhody. Souhrn částí jmenovitých hodnot zaměstnaneckých akcií však nesmí překročit 5% základního jmění. Pokud je tímto způsobem rozloženo držení akcií mezi více malých akcionářů, k ovládnutí podniku je potřeba držet takzvaný rozhodující balík akcií, který nemusí dosahovat ani nadpoloviční většiny (Dědina, Malý, 2005).

Založení holdingu může probíhat dvěma způsoby. Jednou z možností založení je založení holdingu shora a druhým způsobem je založení zdola. Zakládání holdingu zdola je méně obvyklý postup, kdy se původně nezávislé firmy dohodnou, že společně založí holding. Tento postup může být odůvodněn zejména diverzifikací rizika a možným posílením kapitálové a finanční stability.

V praxi je tedy obvyklejší zakládat holding směrem shora, kdy původně nezávislá společnost je pohlcena koupením kontrolního jinou společností – matkou. Matka samozřejmě nemusí dceřiné společnosti pouze kupovat, ale může je i zakládat, což je časté například i firem, které se zabývají více aktivitami. Každá ze založených dceřiných společností je pak jakousi buňkou vykonávající jednu aktivitu (Dědina, Odcházal, 2007).

2.3 Strategické aliance v praxi

Strategické aliance vznikají z celé řady důvodů. K těm nejdůležitějším patří: využití úspory z rozsahu výroby, opatřit fondy a organizovat výrobní proces. Nejzávažnější faktor, který vede k organizaci výroby v rámci firem, pramení z úspor z rozsahu. K úsporám z rozsahu dochází, jestliže výrobní náklady s rostoucími objemy výstupu klesají. Počet potřebných pracovníků však při zvyšování rozsahu výroby stoupá. Samozřejmě se dá jen těžko očekávat, že živelně shromáždění dělníci budou přesně a ve správném pořadí plnit potřebné úkoly. Proto se v průmyslově vyspělé ekonomice pracovníci soustřeďují pod koordinaci firem. Související funkcí je opatřování zdrojů pro zajištění výroby ve velkém rozsahu. Pro velký rozsah výroby je potřeba velkého kapitálu, který se dá opatřit pouze ze zisků více společností anebo výpůjčkou od velkého počtu individuálních spořitelů. Firmy jsou tedy organizovány do aliancí, protože efektivnost většinou vyžaduje výrobu ve velkém rozsahu, zajišťování značných vnějších zdrojů, pečlivé řízení a monitorování probíhající činnosti (Samuelson, Nordhaus, 1991).

Dědina, Malý (2005) však organizaci firem do aliancí nevidí vždy jako nejvýhodnější cestu k rozvoji a upozorňuje na to, že při budování aliancí potřeba dbát několika zásad. Jednou z nich je ta, že aliance mezi slabým a silným partnerem většinou nefunguje, protože neposkytuje silnému partnerovi doplnění potřebných dovedností nutných pro další růst společnosti. Logickou úvahou lze tedy dojít k závěru, že aliance dvou silných partnerů bude stabilnější než aliance dvou slabých partnerů a tudíž silní partneři jsou ti, kteří by se měli spojovat. Nicméně v praxi často dochází k situaci, kdy slabší společnosti hledají silné partnery, kteří by jim pomohli vyřešit jejich potíže popřípadě rozvinout jejich zkušenosti. Nebo naopak silné společnosti hledají slabší partnery, nad kterými by mohli snadněji získat převahu, převzít například jejich postupy a alianci dále bez odporu vést svým směrem. Tímto nestejnorodým složením často ve spojení dochází k napětí mezi partnery a podnik tak ztrácí potřebnou

konkurenceschopnost, anebo se více než na dosažení svých strategických cílů soustředí na vnitřní situaci spojenectví.

2.4 Síťové struktury

Vytváření organizačních struktur by mělo být permanentním procesem, nikoli jednorázovou akcí. Pouhé přizpůsobení organizační struktury vnějšímu prostředí bez změny filosofie myšlení však nestačí. Systémy řízení a v jejich rámci i organizační struktury je nutné vytvářet především z pohledu budoucích potřeb a požadavků, tedy z hlediska perspektivy rozvoje. Takto perspektivní organizační struktury můžeme nazvat Pružné organizační struktury (Žáček, Kratochvíl, 1994).

Autoři Žáček, Kratochvíl (1994) a Machoň (1997) se tedy shodují, že jednou ze základních potřeb organizační architektury je potřeba flexibility, tedy pružnosti, schopnosti co nejrychleji reagovat na různé potřeby a tlaky trhů. S narůstajícím tempem globalizace firmy působí na velkém množství různých trhů jejichž požadavky mohou být velmi rozdílné.

K absorpci těchto vlivů, jakými jsou kromě změn trhů také inovace používané konkurenty anebo neustálá potřeba snižování nákladů, začali firmy na počátku 80. let využívat síťové organizace. Možnost vytváření těchto organizací bylo samozřejmě umožněno i rozvojem informačních technologií, které umožňují propojit skupiny na velké vzdálenosti. Tyto síťové struktury mohou být reprezentovány výše uvedenými strategickými aliancemi využívanými velkými podniky anebo podnikatelské sítě vytvářené malými a středními podniky (Dědina, Malý, 2005).

2.4.1 Charakteristika podnikatelských sítí

Podle Samuelsona, Nordhause (1991) nastává vznik podnikatelské sítě tehdy, když se bezúhonné a spolehlivé společnosti rozhodnout posílit svou konkurenční pozici na trhu formou dlouhodobé a cílevědomé dohody o vztahu k firmám, které do této sítě

nepatří. Členství v podnikatelské síti na sebe může vázat i celou řadu výhod. Sítě mývají svůj specifický systém hodnot, na kterých je společenství postaveno. Je reprezentováno vzájemnými smlouvami, neformálními dohodami a normami chování. V síťovém modelu nevzniká žádná forma centralizovaného řízení výrobní činnosti, a také odpovědnost plynoucí ze společenství dopadá na všechny členy sítě rovnoměrně.

Struktura sítě je pružná a proto umožňuje členským firmám navzájem si konkurovat a zároveň koordinovat a organizovat své partnery. Princip rovnosti jednotlivých členů představuje informační infrastruktura, tedy společné využívání informací jako společného vlastnictví všech jejích členů. Podnikatelské sítě tedy umožňují menším podnikům dosáhnout požadované konkurenceschopnosti na základně spolupráce, která pomáhá vyrovnat se s labilitou vnějšího prostředí, ve kterém menší firma není schopna kapitálově ustát financování moderních technologií výroby, rozšiřování výroby, výzkum nebo vývoj. V podnikatelských sítích tedy může využít možnosti sdílení výrobních kapacit, poznatků při zavádění nových technologií, společného výzkumu a také v neposlední řadě i rozdělení finančního rizika (Dědina, Malý, 2005).

Síťové struktury mohou však v reálném světě nabývat různých podob. Žáček, Kratochvíl (1994) se zabývají pouze vnitropodnikovými sítěmi, které člení na funkcionální, tedy spojené například oblastí výzkumu nebo vývoje, dále na účelové podle segmentů zákazníků anebo podle teritoriálního hlediska.

Dědina, Malý (2005) však uvádí i další podoby síťových struktur, kterou je například statická síť. Statický typ sítě do jisté míry zvyšuje flexibilitu řetězce, respektive flexibilitu do řetězce vnáší. Jde v podstatě o to, že aktiva, která jsou vlastněna několika firmami, jsou použity k dosažení jednoho podnikatelského záměru. Příkladem může být například skupiny dodavatelů shromážděna v okolí velké firmy, která tvoří jakési jádro. Tyto skupiny dodavatelů, se kterými firma uzavřela partnerství, může firma v horších časech chránit. Pro firmu má tato spolupráce výhodu jistoty dodávky anebo distribuce. Partnerských vztahů může firma využívat však i pro vytváření plánů výroby anebo v oblasti kvality, kdy pomocí užších vztahů s distributory zjišťuje požadavky na kvalitu. U statických sítí v podstatě funguje předpěkal, že

v případě potřeby je možné jakýkoli článek sítě zajistit outsourcingem. Pokud dojde tlakem prostředí k situaci, že síťová struktura dosáhne maxima svých možností, je donucena využít outsourcingu v poměrně značné míře. Poté dochází k situaci, kdy hlavní firma využívá zdrojů, které jsou z velké části nebo zcela vlastněny jinými společnostmi. V tomto případě vzniká dynamická síť. Jak již název struktury napovídá, dynamická síť dokáže velmi rychle zachytit náznaky požadavků trhu, protože svou strukturou založenou na specializaci jednotlivých uzlů sítě na určitou konkrétní činnost dosahuje ještě větší míry flexibility než síť statická. Nejlépe tyto sítě fungují pod určitou mírou tlaku konkurence, kdy je každý z uzlů tržními tlaky nucen využívat výhod své specializace a být spolehlivý.

Popisování síťových struktur má celou řadu dalších typologií podle klíčového atributu, který jednotlivé sítě odlišuje. Protože jsem uvedl, že síťové struktury jsou založeny na určité úrovni vztahů mezi subjekty, můžeme typologii shrnout do čtyř základních typů podle vztahů, na kterých jsou sítě založeny:

- síť založená na dodavatelsko-odběratelské spolupráci,
- síť zastřešená nějakou institucí,
- síť založená na osobních a etických vazbách,
- síť firem v určité geografické oblasti.

Jednou z možných variací síťové struktury bývá uváděna také holarchie. Holarchie je v podstatě síť holonů, což jsou samostatné celky, které jsou současně částí většího celku. I přesto však mají značnou autonomii a působí nezávisle na tomto větším celku. Základním motorem holarchie je dynamická nehierarchická interakce mezi holony, jejichž koordinace probíhá na základě samoregulace. Každý jednotlivý holon zároveň vytváří a udržuje vlastní síť vztahů s okolím, ostatními holony a vyšším celkem. Samozřejmě v rámci integrovaného celku je zajištěn volný přístup k informacím a přesto, že holony rozhodují autonomně, jejich rozhodování zároveň koordinuje vyšší celek (Dědina, Malý, 2005).

2.4.2 Síťové struktury v praxi

V praxi se setkáme se síťovými strukturami poměrně často. Poměrně časté jsou výše uváděné typy síťových struktur například v oblasti automobilového průmyslu. Velmi často se ale setkáme se síťovou strukturou i navenek. Jedním z typických organizačních systémů této oblasti je franchising.

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Franchisor nabízí franchisantům podnikatelský koncept "na klíč" a "balík" služeb pro úspěšné vybudování a řízení franchisových podniků. Každý z nich dělá to, co nejlépe umí. Franchising je tedy "ziskovým partnerstvím", založený na dělbě práce a specializaci mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy (Anonymus 1, 2007).

Franchising má však stejně jako každá forma síťové struktury a každá forma jakékoli spolupráce několik faktorů, které jsou podstatné k jejímu správnému fungování. Podle Sherera (2003) se dají z teorií strategických aliancí a sociálních sítí odvodit dva základní faktory nezbytné pro úspěch sítí. Prvním z těchto faktorů je angažovanost vyjádřená jako ochota partnerů projevit úsilí v zájmu celku, navzájem si pomáhat s řešením operativních problémů a nasadit všechny síly a dostupné prostředky k tomu, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů celku. Druhým z faktorů je důvěra, vyjádřená ochotou vystavit se možnému riziku, které může činností partnerů vzniknout, bez ohledu na úroveň možnosti tyto partnery ovládat.

Sherer (2003) dále vyvozuje ze zkušeností z podnikatelskými sítěmi v průmyslově vyspělých zemích tři teoretické závěry:

- vytváření podnikatelských sítí je zákonitou etapou vývoje ekonomického systému, ke které ho dovedou faktory prostředí jako jsou urychlování vědeckotechnického pokroku, vznikem nových technologií anebo zvyšováním dostupnosti různých zdrojů,
- sítě, které původně vznikaly živelně se stále více stávají nástrojem koordinace účastníků procesu,
- sítě by neměly být považovány za ideální model, který střídá staré organizační architektury. Jde spíše o rozvojový stupeň tradičních struktur spolu s transformací trhu, za účelem dosažení nové kvality.

2.5 Decentralizace

Dalším z trendem dnešních společností, a to nejen těch největších, je uvolnění iniciativy svých zaměstnanců neboť je velká snaha změnit přístup, který byl běžný v dobách centrálně plánované ekonomiky, kdy zaměstnanec byl zainteresován pouze na plnění úkolu, který mu byl direktivně uloženy shora. Decentralizace tedy sleduje zvýšení motivace pracovníků na nižších organizačních stupních, k čemuž přispívá zvýšením jejich kompetencí a posilováním jejich operativní samostatnosti. Tento přístup vede samozřejmě ke snižování počtu organizačních stupňů a snížení počtu vrcholových i středních managerů. Při takovémto zeštíhlování mohou však firmy narazit na problém kontroly kvality podle klasických mechanismů. Spolu s decentralizací přichází i inovace přístupu ke kontrole kvality, kterou můžeme chápat jako komplexní řízení kvality. Jde v podstatě o spolupráci všech členů společnosti na odstranění všech zbytečných postupů a mechanismů, které by pomohli zkvalitnit výstupy poskytované zákazníkům. Protože iniciativa zlepšení může pocházet z jakéhokoli organizačního stupně, jsou na komplexním řízení kvality zainteresováni všichni zaměstnanci. Tento přístup se ukazuje být citlivější na skutečné potřeby

zákazníků, protože prodejci, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky mohou odhalit jejich skutečné potřeby než manažeři, kteří jejich potřeby odhadují od stolu (Dědina, Malý, 2005).

Dědina, Malý (2005) uvádějí, že základním předpokladem vnitřní strukturalizace je delegování, neboli dělba kompetencí. Pracovníkovi nebo jednotce jsou přiděleny kompetence, kterým jsou přiřazeny příslušné pravomoci, ale také míra odpovědnosti. Stanovuje formu zadávání úkolů a také očekávané výsledky. Rozhodnutí jsou tedy přenášena na jednotky, které pro ně mají dostatek zkušeností i operativních informací. Pracovníci na nižších pozicích jsou delegováním motivováni a rozvíjí se jejich manažerské dovednosti a naopak vedoucím pracovníkům dělba kompetencí přináší úlevu od realizace řídicích činností a mohou se soustředit na řešení strategických úkolů. Takto rozdělené vedení může však také znamenat nejednotný postup v obdobných aktivitách, přináší náklady na kvalifikaci pracovníků, kterým má být delegovaná oblast přidělena. Koordinace podřízených složek se stává náročnější.

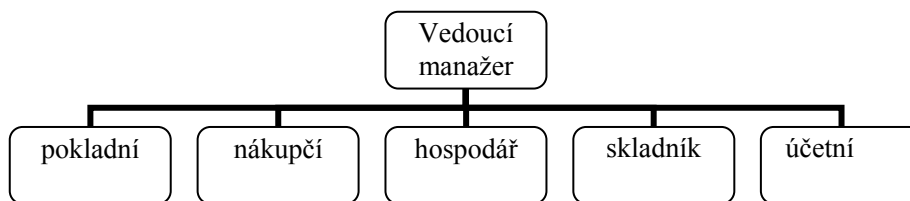
Žáček, Kratochvíl (1994) však varují před úskalími příliš vysoké míry decentralizace, která umožňuje chybné rozhodnutí nedostatečně informovaného či neschopného pracovníka na hierarchicky nižší úrovni prostředí. Zároveň podle autorů omezuje operativní koncentraci větších finančních prostředků na zásadní rozvojové cíle. Autoři Dědina, Malý (2005) si uvedená nebezpečí decentralizace uvědomují, a proto zdůrazňují, že se jedná o neustále se rozvíjející dynamický jev, který jde ruku v ruce se zvyšováním kvalifikace a motivace pracovníků na nižších hierarchických stupních a tím minimalizuje riziko jejich špatného rozhodnutí anebo rozhodnutí, které není v souladu s firemními cíly, protože takové rozhodnutí může udělat pouze zaměstnanec, u kterého je zanedbaný rozvoj v rámci firmy a je tedy neloajální, nemotivovaný, anebo neznalý firemní strategie.

Žáček, Kratochvíl (1994) i Dědina, Malý (2005) se shodují v tom, že neexistuje obecné pravidlo, kdy využít centralizace či decentralizaci prostředků, pravomocí a

odpovědnosti. Optimální řešení závisí vždy na konkrétní společnosti, její výchozí situaci, rozvojových záměrech anebo postavení na trhu.

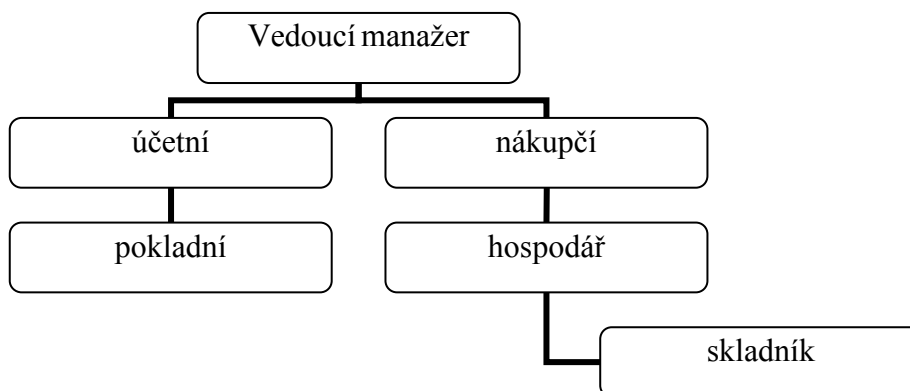
Aldag, Stearns (1987) přibližují specifika centralizace a decentralizace na konkrétním příkladě obchodu s vínem se šesti zaměstnanci: vedoucí manažer, nákupčí, skladník, pokladní, hospodář a účetní. V centralizovaném modelu struktury mají nákupčí, skladník, pokladní, hospodář a účetní povinnost získat souhlas vedoucího manažera pro všechna svá rozhodnutí. Nákupčí nesmí nakoupit nové kartony vína bez souhlasu manažera, skladník nesmí vydat ze skladu lahve, pokladník nesmí přijímat šeky, hospodář musí žádat o schválení plánu nutných oprav a úklidu, účetní nesmí realizovat platby bez souhlasu manažera. Z tohoto příkladu je zřejmé, že takovýto obchod by nemohl fungovat bez každodenní přítomnosti manažera. Aby se mohl manažer více soustředit na vypracovávání strategie do budoucna nebo na mapování konkurence, potřebuje k tomu čas, který může získat určitým stupněm decentralizace. Dá tedy v tomto příkladu nákupčímu pravomoc nakupovat víno podle svého uvážení, skladník nepotřebuje k vydání zboží souhlas a podobně. Tím se manažer osvobodí od odpovědnosti za každodenní operace a získá potřebný prostor. Při absolutní decentralizaci by však na druhou stranu v tomto příkladu manažer ztratil kontrolu nad řízením skladu. To je jeden z důvodů, proč nelze říci, že je jakákoli instituce buď plně centralizovaná anebo decentralizovaná. V praxi lze tedy spíše hovořit o určitém sklonu k jednomu z těchto dvou protipólů. Většinou se v decentralizačních tendencích uplatňují určitá omezení pro samostatná rozhodnutí na nižších organizačních úrovních.

Obr. 1 - plochá struktura (upraveno dle Dědina, Malý, 2005)



Pramen: Dědina, J., Malý M., 2005

Obr. 2 - Strmá struktura



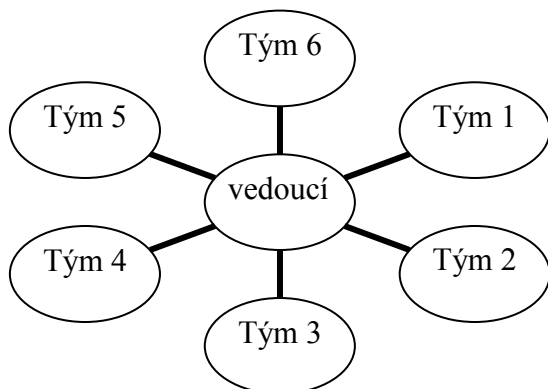
Pramen: Dědina J., Malý M., 2005

2.5.1 Štíhlé struktury

Štíhlé struktury vytvářejí prostor pro decentralizaci kompetencí, kde jako předpoklad jejich dělení vystupuje zavádění plochých struktur, charakteristických malým počtem organizačních úrovní v organizační pyramidě. Přechody mezi plochými a strmými strukturami se dostáváme k otázce optimálního rozpětí řízení. Rozpětí řízení v podstatě vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků připadajících na jednoho nadřízeného. Jedná se tedy o takový počet podřízených, který je nadřízený ještě schopen efektivně řídit. V podstatě ale neexistuje jednotný klíč, podle kterého by se dalo přesně určit, jaký počet přímo podřízených by měl na manažera připadat. Takový výpočet by byl zřejmě neefektivní, protože nezohledňuje individualitu manažera, prostředí ani náročnost práce prováděné podřízenými. Nejčastěji se v publikacích, které se stanovením optimálního rozpětí řízení zabývají, setkáme s uváděným počtem pěti přímo podřízených osob. Toto číslo ale v závislosti na výše uvedených faktorech snižuje nebo zvyšuje (Dědina, Malý, 2005).

2.6 Týmové struktury

Obr. 3 - týmová organizační struktura typu „květ“



Pramen: Dědina J., Malý M., 2005

Machoň (1997) uvádí, že nastane-li složitější situace, která potřebuje k řešení více pracovníků naráz, může společnost začít tvořit specializované týmy. Týmy jsou zaměřeny na dosažení určitého cíle nebo řešení neobvyklé situace a pracují jako samostatná jednotka mající vnitřní autonomii a podléhající jednomu vedoucímu.

Přesto, že podle Dědiny, Malého, 2005 je tato týmová struktura nejčastěji používanou doplňkovou strukturou klasické hierarchie, uvádí Machoň (1997) i příklady, kdy osamocení týmů anebo celých závodů může vést například k problémům v podobě stanovení vnitropodnikových cen, anebo k nezájmu plnění dodávek, jsou-li nevýhodné.

V každé organizaci lze definovat určité pracovní skupiny, které sdružují pracovníky. K přerodu pracovní skupiny v úspěšný tým je zapotřebí několika faktorů. Tým by měl mít vždy heterogenní strukturu. Měl by být složen z různých typů pracovníků jako jsou pracovníci se smyslem pro pořádek, pracovníci, kteří umějí uvádět věci do chodu a jsou akční, dále analytici, kteří mají za každou cenu snahu

dopátrat se příčin věcí nebo jevů. Dalším typem pracovníků, kteří by v týmech neměli scházet jsou takzvaní vizionáři, kteří jsou schopni vidět komplexní dopad přijímaných rozhodnutí (Dědina, Malý, 2005).

Žáček, Kratochvíl (1994) upozorňují, že při vzniku týmu je potřeba opět vyvážit úroveň delegace, kdy její nízká úroveň by vedla k neaktivitě týmu a naopak příliš vysoká míra delegace by mohla vést k chybám v řízení týmu.

Dědina, Malý (2005) však za důležitější pro fungování týmu pokládají učení se práci v týmu. Pro pracovní skupinu se jedná o nový postup práce, na týmovou spolupráci nebyly zvyklí a proto může v týmu docházet ke konfliktním situacím, kdy někteří členové týmu budou pracovat a jiní se pouze „svezou“ s jejich výsledky, popřípadě s výsledky celého týmu. Je tedy potřeba již zmíněného dobrého vůdce, který dokáže tyto konflikty eliminovat a dokázal, aby se členové týmu ztotožnili s dosaženými výsledky týmu jako celku a všichni do jejich dosažení vkládali maximum svých schopností. S atmosférou naslouchání, kterou by měl vedoucí v týmu zavést, souvisí i otevřenost a tolerance týmu k návrhům druhých a v neposlední řadě sebedůvěra ve své schopnosti jako celku.

Žáček, Kratochvíl (1994) a Dědina, Malý (2005) se shodují, že pro fungování týmu je v první řadě naprosto nezbytné najít osobnost, která by byla týmu dobrým vůdcem a nastolila v něm motivující atmosféru rovnosti.

2.6.1 Týmy v praxi

Jako praktickou ukázkou týmové spolupráce, respektive organizační architektury postavené na bázi týmů uvádějí autoři Dědina, Malý (2005), kteří se problematikou týmů zabývají podrobněji, autonomní pracovní skupiny, zkráceně SMT (z anglického **Self Managed Teams**), které fungují v počtu cca 15 – 25 pracovníků, která má s vedením organizace uzavřenou dohodu, vymezující pravidla jejího fungování.

Skupina je plně odpovědná za vykonanou práci, sama vnitřně rozděluje práci mezi své členy, přebírá péči o údržbu strojů a odpovědnost za jejich stav, volí si ze svého středu zástupce pro vnější styk a samostatně si vede agendu týkající se vykonané práce a rozděluje mzdové prostředky získané pro skupinu mezi své členy. SMT si nadále může volit vlastní pracovní postupy, řešit interní personální otázky, je odpovědná za zvyšování kvalifikace svých členů a řeší mzdové otázky.

Žáček, Kratochvíl (1994) uvádí, že při vzniku SMT určuje vedení společnosti jeho základní jmění. Zřízení samostatného týmu je spojeno se zvýšením zisku, které musí pokrýt náklady spojené s fungováním SMT a nejlépe přinést ještě dodatečný zisk.

Skupiny nejsou vždy však tvořeny na stálo a nemusí být nutně sestaveny pouze pro zvýšení dosahovaného zisku. Jak uvádí Dědina, Malý (2005), existují skupiny, které jsou zpravidla stanovovány k řešení různých tvůrčích úkolů a tedy jen případ od případu. Jejich stupeň důležitosti a tedy i odpovídajících pravomocí se může případ od případu lišit a je odvozen od naléhavosti a charakteru řešeného úkolu. Tyto týmy bývají označovány jako tvůrčí týmy. Oproti SMT je tvůrčí tým většinou menší a sestává se z cca 5 – 11 členů cíleně vybíraných podle disciplín odpovídající charakteru řešeného úkolu. Tým také není vnitřně strukturovaný, avšak jednotliví členové jsou pověřeni plněním určitých rolí. Skupina je zatížena minimálními administrativními nároky. Jednání jsou vedena na neformální úrovni a diskuze jsou naplněny tolerancí. Týmu je vymezen problém, který je potřeba řešit. Postup, jakým bude řešen, si tým volí sám. Tým je proto hodnocen podle dosaženého výsledku. Pro kontrolu mohou být při řešení složitějších úkolů stanoveny kontrolní mezníky. Fungování těchto týmů je zpravidla dočasné a trvá pouze do vyřešení problému.

Týmová organizace skýtá celou řadu výhod. Žáček, Kratochvíl (1994) mezi hlavní výhody řadí možnost flexibility změn ve struktuře anebo vedení divizí. Naopak jako nebezpečí uvedení autoři vnímají možnost snížení úrovně kontroly kvality. Toto nebezpečí autoři Dědina, Malý (2005) neuvádějí zejména proto, že ze jednu z největších výhod týmově řešené struktury organizace považují již zmíněné zvýšení

motivace pracovníků. S motivací totiž podle autorů souvisí i větší ochota a schopnost samostatné práce, která přispívá ke zvýšení osobní odpovědnosti pracovníků a tedy přispívá ke zvýšení kvality ne její kontrolou, ale osobní vůlí pracovníka kvalitu vytvářet a navíc jejich samostatnost ponechává vrcholovým manažerům více prostoru na strategické úvahy. V neposlední řadě mají týmy pozitivní vliv na rychlejší zvyšování kvalifikace pracovníků, kteří se brzy stávají odborníky na jednotlivé úseky činnosti firmy a oproti případným specialistům zvenčí mají výhodu perfektní znalosti konkrétních specifikací podniku a snáze tedy aplikují své zkušenosti v tomto domácím prostředí.

Dědina, Malý (2005) však stejně jako Žáček, Kratochvíl (1994) řeší i negativní stránky týmové struktury. Přes všechna uvedená pozitiva porušuje tento typ struktury organizace pravidlo jednoho odpovědného vedoucího a proto zde může docházet k různým formám boje o moc mezi těmito nadřízenými. Ačkoli by v týmech měl panovat pocit rovnosti, ne vždy to tak bývá a často tým naopak vyvolává iluzi podřazenosti některých svých členů, což samozřejmě přináší řadu konfliktních situací. U tohoto modelu organizační struktury se tedy podle uvedených autorů považuje za nezbytné velmi důkladné školení v mezilidských vztazích a kontinuální školicí program v souvisejících dovednostech, jako je například koučink.

2.7 Outsourcing

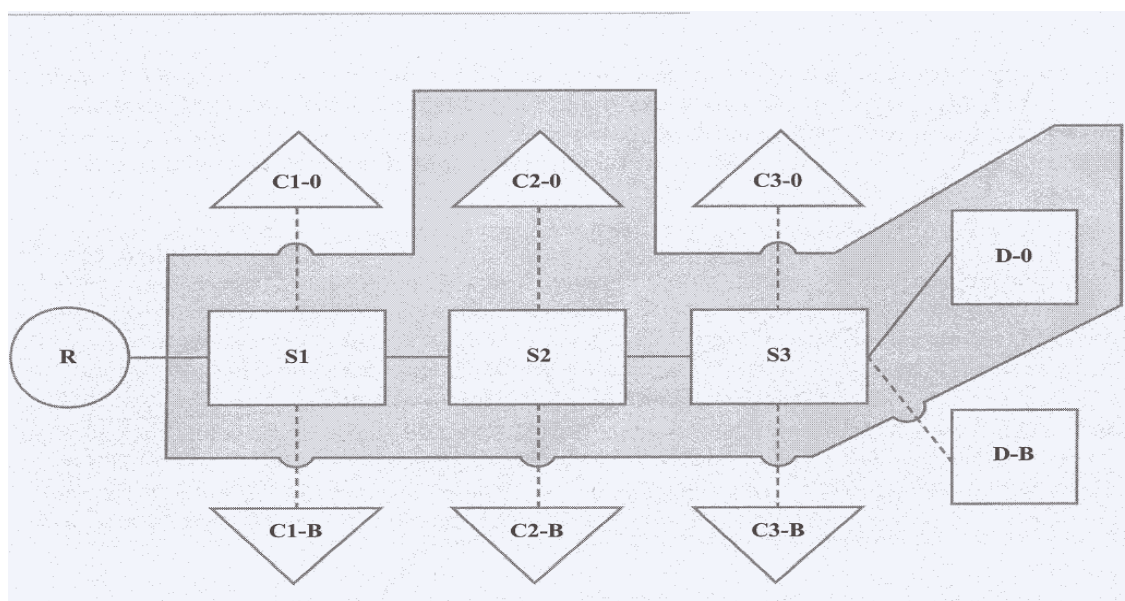
Outsourcing je pojem, který vychází ze slov out (=vnější) a source (=zdroj) a znamená uskutečňování činností pomocí vnějších zdrojů. Metoda outsourcingu se provozuje již od sedmdesátých let. V České republice máme dlouhodobou tradici v poskytování outsourcingu. Fungují tak mj. některé závodní jídelny, které využívají služeb outsourcingových společností jako jsou například firmy Sodexo a Eurest. V oblasti IT využívají outsourcing společnosti, které poznaly, že vlastní vývoj a údržba jejich informačního systému je pro ně z ekonomického hlediska nevhodná. Využívají služeb počítačových firem - poskytovatelů outsourcingu, kterým předají odpovědnost

za návrh, budování a správu jejich informačního systému. Zejména v obecných diskusích často dochází k zaměňování pojmu outsourcing a **offshoring**. Zatímco outsourcingem se rozumí vyvedení činnosti na třetí stranu, offshoring znamená přesun výroby do zahraničí bez ohledu na to, zda výrobu provádí třetí strana nebo jde pouze o přestěhování továrny mateřského výrobce (Anonymus 2, 2008).

Přesto, že se jedná o velmi rozšířený trend v organizační architektuře, autoři Dědina, Malý (2005) upozorňují, že není vhodné outsourcovat například činnosti, které vyžadují speciální zkušenosti, zařízení nebo znalosti u kterých je omezený počet potencionálních dodavatelů.

2.7.1 Transakční náklady v outsourcingu

Obr. 4. Efektivní hranice podniku



Útvar ohraničený plnou čarou určuje efektivní hranice firmy a obsahuje technologické jádro označené S1, S2 a S3, dále složku C2-0 vyrábějící vlastní polotovary a distribuční jednotku hotových výrobků D-0. Prvky C-B, C3-B a R jsou součástí trhu.

Základním úkolem je vždy provést rozhodnutí, které aktivity by si měl podnik provádět sám a které by měl objednávat na trhu. V našem případě platí, že:

1. vlastní technologické jádro S1, S3 a S3 je základním majetkem firmy a jako takové patří k firmě,

2. Nákup materiálu R je další skupinou transakcí, které by na první pohled bylo neekonomické zařadit do firmy, neboť výchozí materiál bývá téměř výlučně nakupován,

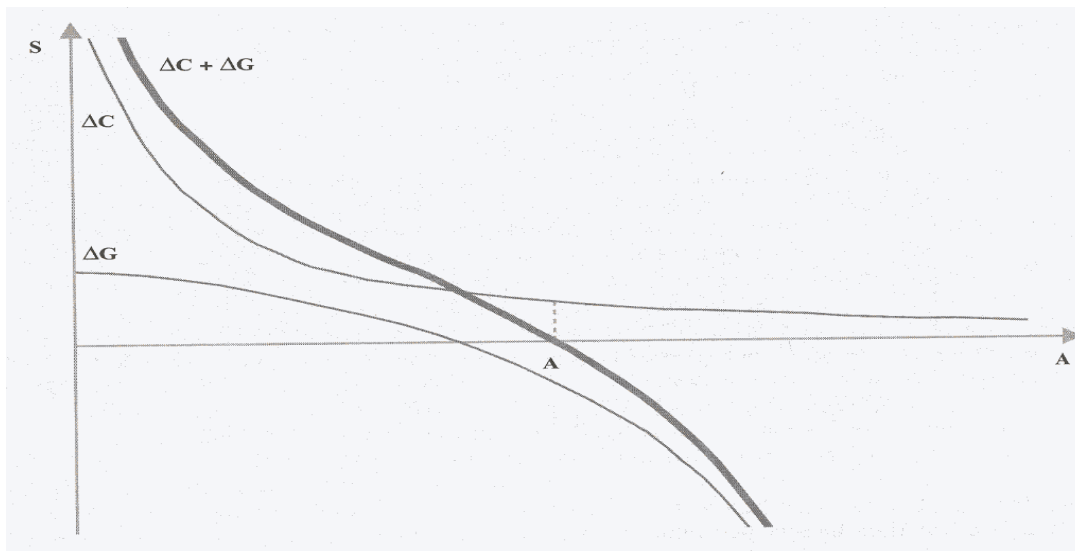
3. u třetí skupiny aktivit rozhodnutí, zda je zařadit do firmy, je nutno provést na základě transakčních nákladů (C-B, C3-B, C2-0, D-0).

Pramen: Dědina J., Malý M., 2005

Autoři Dědina, Malý (2005) tedy dále navazují na potřebu určení hranice mezi zajišťováním určité aktivity svépomocí anebo jejím opatřením za hranicemi podniku, na vnějším trhu. Velmi exaktním postupem určení této hranice je metoda zjišťování transakčních nákladů. Přesto, že tato metoda může pomoci velmi přesně určit nejvhodnější aktivitu k vyčlenění, v outsourcingu je stále jednou z málo používaných. Metoda transakčních nákladů se opírá o základní myšlenku, že přechodem zboží nebo služeb z jednoho prostředí do druhého, vznikají jakési třecí plochy, které přesun mohou komplikovat. Těmito plochami tření jsou myšleny právě transakční náklady. Hranicí, kterou zboží nebo služby přecházejí, je myšlena zejména hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku (obr. 4.). Tedy mezi vnějším, tržním prostředím a vnitřním, administrativně plánovaným prostředím. Je to tedy hranice mezi dvěma naprosto odlišnými prostory. Tato odlišnost je však do jisté míry pouze teoretická, protože vnitřní prostředí firmy nemůže fungovat bez reakcí na vnější prostředí trhu. Existují tedy náklady spojené s používáním cenového mechanismu, tedy náklady spojené se schopností firmy přizpůsobovat cenu svých výstupů cenám požadovaným trhem. Tyto náklady patří do transakčních nákladů.

2.7.2 Transakční náklady v praxi

Obr. 5. Náklady na výrobu a její organizaci



Vztah je založen na předpokladu, že náklady na výrobu a náklady na její organizaci jsou funkcí míry speciﬁčnosti činnosti A . Veličina S vyjadřuje v grafu výši transakčních nákladů. Vztah $C = f(A)$ znamená rozdíl nákladů na výrobu uvnitř podniku a obdobně $G = g(A)$ je analogický rozdíl nákladů na její organizaci uvnitř podniku a na trhu. Za předpokladu, že průběh těchto funkcí odpovídá obr. 5 lze říci, že pokud je součet $C + G$ kladný, je výhodnější realizovat aktivity na trhu a při záporné hodnotě součtu je ekonomičtější zahrnout činnosti do podniku a provádět je vlastními silami. Bod A je neutrální.

Pramen: Dědina J., Malý M., 2005

Firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice se orientující pracovní síly. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla výrazně nižší. (Anonymus 2, 2008).

Také autoři Dědina, Malý (2005) vidí jako hlavní důvod využití metody outsourcingu snahu snížení nákladů, která vede společnosti k různým postupům často sledovatelných u automobilových společností. Mezi takové postupy autoři řadí například integraci dodavatelů, kdy existuje systém dodavatelů, kteří výrobci dlouhodobě dodávají pouze určité díly. V jedné fázi snížení transakčních nákladů dodavatel přestane vyrábět pouze jednotlivé díly, jako například světlometry, a začne svůj díl dodávat ve formě jakéhosi komplexního modulu. V další fázi dochází k tomu, že tito dodavatelé mají možnost své na svých dílech pracovat přímo v továrně odběratele, a to přesně podle tempa finální produkce. Tímto postupem tedy odpadají náklady na komplikovanou logistiku nebo mezisklady. Nicméně dodavatel se ani při integraci nestává zaměstnancem nebo součástí továrny a působí v ní jen jako cizí samostatná jednotka, která je tak plně zodpovědná za kvalitu, cenu i množství jím smluvně dodávaných systémů.

Ukazatelem nutnosti rozdělení firmy na několik samostatných jednotek anebo společností, je tedy nárůst do takové velikosti, při které jsou náklady spojené s tržní alokací zdrojů takové, že převyšují přínosy z administrativního plánování. Firma je větší než optimální oproti menším firmám a nahrazuje značnou část trhu a je zbyrokratizovaná (Dědina, Malý, 2005).

3. Metodika a hypotézy

Hlavním cílem diplomové práce je analýza kritických míst v organizační struktuře prodejního oddělení a ostatních navazujících oddělení společnosti Vodafone CZ a navržení takových postupů ve změnách organizační struktury, které by při vynaložení co nejmenších nákladů přispěli ke zefektivnění provozu a podpory tohoto oddělení. Uvažované zvýšení efektivity dosažené těmito postupy se netýká pouze snížení míry vynaložených prostředků na provoz oddělení, ale zejména zkvalitnění výstupů tímto oddělením poskytovaných.

Dílčí cíle:

- analyzovat současný stav v komunikaci prodejního oddělení a jeho technické podpory a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení,
- zaměřit se na nové cílové skupiny zákazníků a navrhnout nové možnosti v rozšiřování sítě prodejen, které by přispěli k oslovení těchto nových zákaznických segmentů,
- zkvalitnit současný stav správy aplikací a síťové podpory ovlivňující procesy a postupy využívané prodejním oddělením pomocí navržení zajištění této správy dodavatelskou firmou,
- zredukovat podstatnou část nákladů vynakládaných na budování a údržbu GSM sítě¹,

¹ GSM (Globální Systém pro Mobilní komunikaci) je nejpopulárnější standard pro mobilní telefony na světě (Anonymus 2, 2008).

Hypotézy:

- vhodně vytipovaná nová prodejní místa přinesou společnosti vyšší příjmy z dosud málo vnímaných zákaznických skupin,
- sdílení nákladů na GSM síť uvolní společnosti finanční prostředky využitelné k dalšímu rozvoji.

4. Praktická část

4.1 Historie společnosti Vodafone CZ

Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se Český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě v ČR zahájil pod značkou Oskar. Společnost vstoupila na trh 1. března 2000 jako třetí a nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice. Poměrně radikálně změnila český mobilní komunikační trh tím, že mobilní telefony cenově zpřístupnila každému spotřebiteli. Během necelého roku firma vybudovala síť srovnatelnou s konkurencí. Rychle získala uznání i v mezinárodním měřítku a v letech 2001 a 2002 byla pětkrát nominována na, v této oblasti, prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor. Značka Oskar vstoupila na trh s jasně vymezenou strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem fungování firmy. Jeden z prvních strategických cílů společnosti byl formulován jako „Odhodlání měnit tvář českého mobilního trhu a jeho zaběhnuté zvyklosti“. 1. června 2005 se společnost Oskar stala členem skupiny Vodafone, která je největším mobilním operátorem na světě. Působí v 28 zemích pěti kontinentů, a ve 14 dalších po celém světě má partnerské sítě. Na konci června 2005 měla skupina Vodafone už 165 milionů zákazníků.

Vodafone získal britskou mobilní licenci už v roce 1983. V lednu 1985 se v jeho síti uskutečnil první hovor. V roce 1991 operátor Vodafone England propojil první mezinárodní hovor z Británie do Finska a začal tak s poskytováním služeb mezinárodních a zahraničních hovorů, dnes známých pod označením roaming. V roce 1994 pak Vodafone jako první v Británii spustil v digitální síti servis krátkých textových zpráv, pro který se dnes všeobecně používá zkratka SMS².

² Služba krátkého vzkazu (SMS) je dostupná služba na většině digitálních mobilních telefonech to dovolí odesílání krátkých vzkazů (také známý jako textové zprávy, nebo více hovorově texty) mezi mobilními telefony a jinými ručními zařízeními (Anonymus 2, 2008).

V roce 2002 se objevil další marketingově úspěšný vynález presentovaný pod názvem Vodafone live!. Pro mobilní svět naprosto nové řešení wap³ stránek, které se začínají svou podobou i obsluhou podobat spíše klasickému internetu a tím vzbuzují zájem uživatelů mobilních komunikací.

Vodafone stále pokračuje ve využívání a prosazování nových technologických řešení. Dalším technologickým stupněm v současném vývoji telekomunikačních služeb je rozvoj služeb sítě UMTS⁴, známější jako síť třetí generace s ustáleným názvem 3G. Tento typ mobilní sítě nabízí nové možnosti zejména v poskytování služeb na bázi internetu a přenosu obrazu v reálném čase, který přináší uživatelům nové možnosti v komunikaci, a sice spojení hovorů a přenosu obrazu, tedy video hovor.

4.1.1 Významné milníky

2006

Oskar Mobil a.s. se stal společností Vodafone Czech Republic a.s.,

2005

Získání UMTS licence na síť třetí generace,

Spuštění rychlého internetu pod označením EDGE a představení neomezené datové služby,

Společnost Oskar se stal členem světové mobilní skupiny Vodafone,

³ Systém pro zajištění provozu elektronických služeb a ekvivalentů internetových protokolů na mobilních telefonech (Anonymus 2, 2008).

⁴ Universal Mobile Telecommunication System - je systém standardu mobilních telefonů. UMTS byl koncipován jako nástupník systému GSM. UMTS používá pro přístup W-CDMA (Wideband Code Division Multiple Access) a je standardizován organizací 3GPP a je evropským standardem, který splňuje požadavky ITU IMT-2000 pro mobilní buňkové síť třetí generace (Anonymus 2, 2008).

Podíl tarifních zákazníků dosáhl 51%,

Sdružení Czech Top 100 jmenovalo společnost Oskar nejdynamičtější firmou roku 2004,

2004

Zahájení nové image kampaně pod názvem Stačí říct ,

Představení nové předvolby 775,

Představení nových tarifů s označením NAPLNO založených na sjednocené ceně volání do všech telefonních sítí,

2003

Uvedení služby VPN firma, zlevněného volání mezi firemními telefony, určené pro malé a středně velké firmy,

IMAX, první 3D kino v České republice, na jehož otevření měla společnost Oskar nemalý podíl, uvítalo své první diváky,

Představení SIM karty 2v1,

Spuštění servisu odesílání multimediálních zpráv MMS⁵,

Vítězství v soutěži Nejlepší firemní image,

Podíl tarifních zákazníků dosáhl 41 %,

Společnost Oskar je vyhlášena Mobilním operátorem roku 2003,

⁵ Multimediální paralela k SMS (krátkým textovým vzkazům). Pomocí MMS je možné posílat kromě textu i obrázky, audio a videoklipy, podobně jako e-mailem (Anonymus 2, 2008).

V rámci prestižní soutěže World Communication Awards (Ocenění v oblasti komunikace) v Londýně je společnost Oskar potřetí za sebou nominována na Nejlepšího mobilního operátora Evropy,

Počet zákazníků dosáhl 1 547 000,

Společnost je vyhodnocena jako jeden z deseti nejlepších zaměstnavatelů v České republice,

2002

Investice v celkové výši 4 570 271 Kč na opravu a rekonstrukci základních a středních škol ze čtyř regionů nejvíce postižených povodněmi,

K 17 dubnu 2002 služby společnosti využívá jeden milion zákazníků,

Dosažení kladného provozního zisku za obě úvodní čtvrtletí roku 2002,

Představení Tarifů nové generace, udržení cenového vůdcovství na mobilním trhu,

Nominace na nejlepšího mobilního operátora Evropy v soutěži Ocenění v oblasti komunikace,

Představena nová generace internetové samoobsluhy,

Vznik služby „SMS seznamka“ jako první seznamovací služby na bázi SMS na českém trhu,

Podle výsledků průzkumu "Firemní Image Sensor" je operátor Oskar vnímán jako nejpokrokovější a nejvstřícnější společnost v ČR,

2001

Uvedení nové generace Hlasové samoobsluhy,

Úplné pokrytí všech stanic pražského metra,

Zavedení nové služby na bázi WAPu, která dokáže určit polohu a navést zákazníka k cíli jeho cesty,

Představení služby placení prostřednictvím mobilního telefonu,

Jako první operátor ve střední a východní Evropě Oskar začal nabízet možnost úplné personalizace WAPu,

Zahájení provozu vysoce technologicky vybaveného centra v Chrudimi, tvořícího technické zázemí firemní infrastruktury včetně zajištění provozu sítě,

Splnění licenčních požadavků, a to s dvouletým předstihem,

Spuštění úplného platebního styku prostřednictvím široké sítě bankomatů v ČR,

Za spolupráce společnosti Ericsson a ČVUT (České Vysoké Učení Technické) v Praze společnost Oskar otevřela nové Výzkumné a vývojové centrum

2000

Společnost se podle EMC (Světová Mobilní Databáze) stala nejrychleji se rozvíjejícím operátorem ve střední a východní Evropě startujícím ze třetí pozice,

Rychlostí výstavby své sítě společnost Oskar vytvořila nový rekord v historii mobilních sítí: během 9 měsíců pokryla signálem GSM 98% obyvatelstva,

Celkové povědomí o značce Oskar má 98% obyvatelstva,

Představení předplacené karty, jednoduché a cenově dostupné mobilní služby bez písemného závazku, měsíčních faktur a aktivačních poplatků,

Zahájení komerčního provozu sítě (1. března 2000),

1999

Získání licence na provoz sítě GSM⁶ 900/1800,

4.2 Charakteristika společnosti Vodafone CZ

Z uvedeného přehledu historie společnosti vyplývá, že společnost Vodafone CZ se v celé své historii snažila o zavádění služeb, které by byly výhodnější a zajímavější než produkty konkurence. Na začátku zde byla jasně vymezená pozice společnosti, tehdy ještě pod názvem Oskar, která nenabízela sice takové možnosti v pokrytí, tedy v dosahu mobilního signálu, ale její služby byly mnohonásobně levnější než služby konkurenčních operátorů. Tím mobilní operátor Oskar přispěl k rozšíření mobilních služeb mezi skupiny obyvatel s nižšími příjmy, kteří si do té doby nemohli využívat těchto služeb dovolit. Při zachování pozice levného mobilního operátora však operátor Oskar souběžně rozšiřoval své mobilní pokrytí a tím se službami začínal vyrovnávat konkurenci, která samozřejmě byla nucena pod tlakem nového konkurenta snižovat ceny svých služeb, čímž se jejich využívání stalo masovou záležitostí. Počátkem roku 2005 způsobil nárůst uživatelů služeb mobilních operátorů téměř stoprocentní penetraci mobilního trhu a konkurenční boj se tedy z roviny boje o získání nových

⁶ GSM (Globální Systém pro Mobilní komunikaci původně však francouzsky „Groupe Spécial Mobile“) je nejpopulárnější standard pro mobilní telefony na světě. GSM telefony používá přes miliardu lidí z více než 200 zemí (Anonymus 2, 2008)

zákazníků přesunul do roviny pečování o stávající zákazníky. Od tohoto roku se tedy získávání nových zákazníků stalo pro mobilní operátory těžší a z lovců se tedy stávají spíše pečovatelé. Operátoři začali přemýšlet o změnách svých strategií a více než statistiky nově aktivovaných telefonních čísel je začínají zajímat spíše odliv a hodnota stávajících zákazníků. Prostředí stagnujících možností přílivu nových zákazníků částečně uvolnila zákonodárná moc, která na podnět českého telekomunikačního úřadu umožnila od 15.1.2006 přenositelnost telefonních čísel v nezměněném formátu mezi operátory. To zpočátku znovu umožnilo příliv nových telefonních čísel, nicméně již zdaleka ne v takovém rozsahu. Společnost Vodafone CZ si tedy poprvé plně uvědomila, že snižování cen a setrvání na pozici nejlevnějšího operátora by při srovnatelné nabídce služeb vedlo pouze k cenovým válkám a podobným konkurenčním praktikám. Proto se rozhodla zdokonalit svůj dosavadní přístup k zákazníkům a zrealizovat svou koncepci operátora poskytujícího nejlepší servis a služby zákazníkům. Jako základní dovednost u všech svých prodejců dodnes vyžaduje perfektní znalost prodejní mapy a nadstandardní interakci se zákazníky. Při prosazování této myšlenky se však stále ukazuje, že má-li být tento přístup efektivní, nestačí pouze vyškolit prodejce k perfektnímu chování vůči zákazníkům anebo je motivovat ke stoprocentní vůli zákazníkům pomoci, ale souběžně je nutné zvyšovat procesní dokonalost, která je samozřejmě spojena s výdaji například na budování nových částí sítě nebo zavádění nových aplikací obsluhujících centrální databázi, ale v neposlední řadě i s úpravou stávající organizační architektury.

4.3 Analýza současného stavu

4.3.1 Vývoj k současnému stavu

Po zahájení komerčního provozu začala firma Oskar ihned realizovat svou vizi a snažila se zrealizovat svůj cíl, stát se nejrychleji se rozvíjejícím operátorem a dosáhnout co nejdříve své dva konkurenty, společnosti Paegas a Eurotel, kteří v té době

již měli pevnou pozici na místním mobilním trhu. Při realizaci tohoto cíle bylo finančně nejnáročnější vybudování GSM sítě, která by měla konkurenceschopné pokrytí. Firma stála před úkolem, jak v minimálním čase splnit úkol, na kterém její konkurenti pracovali několik let. Zároveň tento úkol vyžadoval obrovské množství finančních prostředků, které firma musela krýt prostřednictvím úvěru. Aby mohla být maximalizována částka použitelná pro tyto účely, prvotní myšlenka společnosti byla založení prodeje na zcela jiné koncepci než konkurence a sice nabízet a distribuovat mobilní služby bez přímého prodeje. Prvotní organizační struktura tedy vůbec nezahrnovala prodejní oddělení, ale veškerý prodej i servis byl zajišťován prostřednictvím telefonního kontaktu.

Zjednodušeně lze říci, že původní organizační struktura zahrnovala generální ředitelství, kterému podléhalo pět oddělení, a to oddělení pro provozní podporu a finance, oddělení pro marketing, technické oddělení, personální oddělení a oddělení pro prodej a péči o zákazníky. Ačkoli je tato struktura s menšími změnami zachována dodnes, její podoba je mnohem složitější a strmější. Tento vývoj je nejpatrnější u oddělení pro prodej a péči o zákazníky, které v původním konceptu zahrnovalo pouze manažera telefonického centra, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých prodejních týmů, tehdy ještě nerozdělených podle segmentu svého zaměření.

Společnost však ihned během prvního roku komerčního provozu zjistila, že nový koncept prodeje prostřednictvím telefonického kontaktu je pro podmínky českého trhu v roce 2000 zcela nevhodný a stanovila si nový postup cestou klasické sítě kamenných obchodů ovšem se zachováním původní myšlenky maximalizace úrovně poskytování služeb zákazníkům. Tomuto cíli se proto snažila podřídit zprvu pouze prodejní oddělení, které mělo být koncipováno tak, aby bylo co nejpružnější v reakcích na požadavky zákazníků. Kvůli omezeným možnostem nedokázala firma ihned vybudovat prodejny ve všech lokalitách, ve kterých by chtěla a proto vybrala strategická místa, která dodnes pokrývají co největší spádovou oblast. V každém regionu proto vznikly během roku 2000 minimálně dvě prodejny, které mají dodnes jednotný design a prodejce, kteří byli od prvního dne školeni k výbornému přístupu k zákazníkům. Kvůli

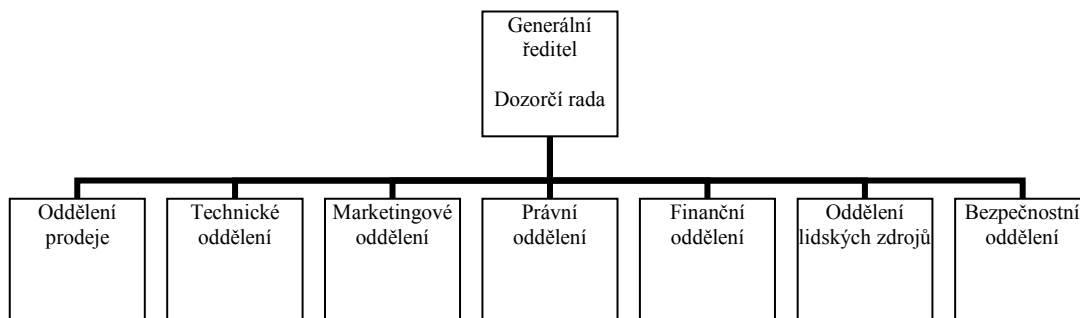
komplikacím s vybudováním širší sítě kamenných obchodů byl však nadále zachován velký význam telefonického kontaktního centra a již od začátku komerčního provozu společnosti se také rozvíjel dnes již poměrně vyspělý systém poskytování služeb i zákaznického servisu prostřednictvím internetu. Zároveň s poskytováním nepoměrně levnějších služeb se společnost Oskar velmi rychle rozšířila a získala si poměrně silnou zákaznickou základnu.

4.3.2 Současná podoba organizační architektury a komunikace

S rozšiřováním firmy vzrostl i počet pracovníků a organizační struktura se zformovala až do dnešní podoby. Prodejny začaly být v procesu rozšiřování společnosti chápány jako poměrně samostatné organizační jednotky s přesně stanovenými pravomocemi a rozsahem činností, které směly provádět bez nutnosti schválení svým nadřízeným. Z prodejců byl na každé prodejně určen jeden jako odpovědná osoba, která je zodpovědná národnímu manažerovi pro obchod. Z pozice odpovědné osoby se později stala samostatná pracovní pozice manažera obchodu a s postupným rozšiřováním počtu prodejen na současných 52 se vytvořily nové pozice regionálních manažerů, kteří dodnes slouží jako mezičlánek v komunikaci mezi národním manažerem pro obchod a vedoucími jednotlivých obchodů. Spolu s rozvojem firmy se postupně vytvářela nová samostatná oddělení, jako například oddělení pro značku a komunikaci, které ve společnosti fungovalo v letech 2004 až 2007, anebo oddělení kvality a tréninku, které v počáteční fázi firmy vůbec neexistovalo a tyto aktivity byly pro firmu zajišťovány společnostmi z vnějšího prostředí.

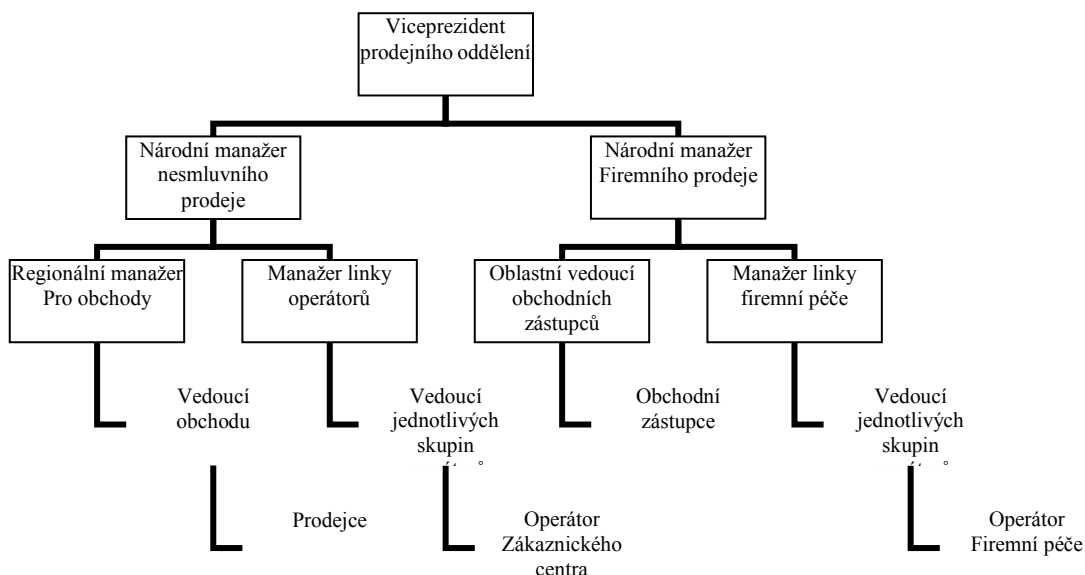
Struktura většiny oddělení se společně s rozšiřováním společnosti prohlubovala a například oddělení pro prodej a péči o zákazníky se postupně rozdělilo na sekci pro firemní a nefiremní zákazníky, později se tato oddělení dělilo dále na sekci prodeje a sekci péče.

Obr. 6. schéma organizační struktury společnosti Vodafone CZ



Pramen: Anonymus 5, 2007

Obr. 7 schéma současné struktury Prodejního oddělení společnosti Vodafone CZ



Pramen: Anonymus 5, 2007

Současná organizační struktura firmy Vodafone CZ, jak je nastíněna v grafické podobě (obr. 6.), funguje v této podobě od roku 2005, stejně jako struktura samotného prodejního oddělení (obr. 7). Firma je nyní ve stádiu delegování, respektive od roku 2007 prochází spíše krizí přílišné byrokracie. Společnost hledá cesty, jak by jednotlivá oddělení mohla více spolupracovat a jak organizační strukturu nějakým způsobem odlehčit. Firma se proto snaží o zachování stálého rozvoje společnosti a zabránění její stagnaci. Společnost si však stále hodlá zachovat takovou strukturu organizace, která

by byla citlivá na potřeby zákazníků. Podle průzkumů zákaznické spokojenosti prováděných firmou Vodafone zákazníci nejvíce na svém mobilním operátorovi oceňují nejen ceny za jím poskytované služby, ale zejména bezproblémové fungování služby a rychlou a okamžitou pomoc s jakýmkoli dotazem nebo případnou nepříjemností. Společnost tedy v současnosti dbá na udržení takové struktury, která bude schopna především poskytovat většině zákazníků nadprůměrný servis. Společnost Vodafone CZ vnímá pojem nadprůměrný servis jako schopnost vyřešení jakýkoli požadavků zákazníka již při prvním kontaktu na konkrétním kontaktním bodě. Z těchto důvodů společnost hledá příležitosti k větší spolupráci mezi jednotlivými odděleními společností, a to hlavně mezi oddělením přímého prodeje (retail sales), zahrnujícím prodejny, oddělením péče o zákazníky, zahrnujícím operátory telefonní linky a oddělením technické podpory a podpory prodeje.

V současném kontrastu provozní doby některých prodejen trvajících až do pozdních nočních hodin a nepřetržitého provozu linky operátorů s pevnou pracovní dobou oddělení podpory, které funguje v desetihodinových směnách pouze v pracovních dnech, dochází k situacím, kdy operátor nebo prodejce není schopen vyřešit požadavek zákazníka ihned, a to pouze z důvodu, že v dané chvíli není k dispozici nikdo, na koho by požádal o pomoc pokud požadovaná akce přesahuje jeho technické možnosti. Komunikace v takovýchto případech je poté zajištěna formuláři elektronické pošty, na jehož zpracování má technické oddělení stanovenou lhůtu pěti pracovních dnů. Firma je v důsledku těchto postupů v očích zákazníků považována za nepružnou a často i milně za neochotnou a lhostejnou k jejich požadavkům.

4.3.3 Síť a struktura prodejen

Dnešní podoba struktury oddělení přímého prodeje, tedy prodejen vychází z principu jednotky, která je složena z prodejců a vedoucího prodejny, který je přímo podřízen oblastnímu manažerovi. Samostatnost a pravomoc prodejen při schvalování jakéhokoli svého nestandardního postupu je v praxi jen velmi malá. Toto uspořádání

tedy přináší prodejnám velkou míru nesamostatnosti v procesních úkonech a jejich postupy jsou závislé na práci ostatních oddělení. Dopad na zákazníky má podobu dlouhých prodlev při řešení každého nestandardního požadavku s čímž se setkávají nejčastěji při reklamacích. Negativní dojem zákazníků však podle firemních průzkumů nevzbuzují pouze procesní nedokonalosti na prodejnách, ale zejména prodejci, kteří v současném systému odměňování nejsou natolik motivováni k plnému uspokojení jakýchkoli zákaznických požadavků. V dnešní podobě má každá prodejna určený počet výkonů, v našem případě prodaných telefonních čísel, které by měla za daný měsíc poskytnout. Každému telefonnímu číslu je navíc přidána i bodová hodnota, podle toho, jak vysoké měsíčním plnění je k číslu přiřazeno. Výkony prodejců jsou hodnoceny pouze na základě dosažené výšky této bodové hodnoty jimi prodaných telefonních čísel. Minimální hranice je pro každý měsíc stanovena vedením prodejního oddělení, stejně jako v případě celé prodejny. Tento systém tedy prodejce motivuje k prodeji co největšího počtu nových telefonních čísel, ovšem nikoli k tomu, aby se stejným osobním nasazením jako prodejce řešil i ostatní požadavky zákazníků.

Současná síť prodejen zahrnuje 56 kamenných obchodů na území České republiky. V porovnání s konkurencí je to zhruba třetina jejich prodejních míst. V současném trendu poklesu nově přichozích zákazníků se podle průzkumů trhu, zadaných společností Vodafone CZ, stává tento deficit téměř handicapem, protože existují situace, kdy potencionální zákazníci zůstávají u konkurenčního operátora zejména proto, že nemají v dostupném okolí možnost navštívit kamennou prodejnu jiného operátora a zůstávají tedy u společnosti, jejíž kontaktní místo mají v každodenním dosahu. Přestože v podmínkách českého trhu je telefonní nebo internetový prodej, jímž se tato situace dá částečně kompenzovat, stále až na druhém místě, neplánuje společnost Vodafone rozšiřování současné sítě prodejen, zejména kvůli vzrůstajícím cenám pronájmů vhodných prostor a vysokým nákladům na vybudování a provoz prodejen. V současné době náklady na provoz prodejen dosahují 800 Kč na jedno prodejnu prodané telefonní číslo. Otevření nových kamenných obchodů by podle výše popsaného trendu nepřineslo významný nárůst prodaných telefonních čísel a tyto náklady by tedy ještě zvýšilo.

4.3.4 GSM síť

Společně s výše uvedeným trendem snižujícího se počtu nově příchozích zákazníků si společnost uvědomuje i potřebu snižování nákladů. Zřejmě ani řešení výše uvedeného problému s hledáním nových možností v nepokrytých segmentech zákazníků nedokáže tento trend odvrátit, a proto je nutné zaměřit se spolu s adekvátní nabídkou doplňkových služeb, které přinášejí další hodnotu také na provozní náklady. Podstatná část současných nákladů připadá na budování, provoz a údržbu GSM sítě. Provozní náklady v roce 2006/2007 dosáhly částky 9 010 284 tis. Kč. Provozní náklady jsou v tomto případě tvořeny náklady na síť, propojovacími náklady, marketingovými náklady a náklady na služby spřízněných stran. Poslední jmenovaná skupiny nákladů dosáhla v roce 2006/2007 zhruba 355 851 tis. Kč za technickou a obchodní podporu spřízněných stran a 431 984 tis. Kč za poskytování odborných konzultačních a vývojových služeb v rámci mezinárodní skupiny Vodafone. Ačkoli těmito smlouvami se svými partnery společnost do budoucna snižuje složku provozních nákladů připadajících na propojovací náklady, které se vlivem těchto smluv zahrnují bezplatné vzájemné využívání národních sítí, tedy neplacení pronájmu za roaming. Bez této složky tedy provozní náklady za uvedené období dosáhly částky 8 222 449 tis. Kč. Z této částky připadá zhruba 40 - 60 % na náklady na síť. Je pravděpodobné, že tyto náklady budou mít i nadále vzrůstající tendenci zvláště kvůli očekávanému nástupu UMTS technologie, která bude vyžadovat další náklady na úpravu stávající GSM sítě. Vzrůstající tendenci provozních nákladů a s nimi i nákladů na síť lze odhadnout i podle výsledků roku 2004/2005, kdy provozní náklady byly pouze zhruba 7 miliard Kč.

Roční náklady na budování, provoz a údržbu GSM sítě je tedy možné v současné době odhadnout na zhruba 4 mld. Kč. Zbývající části provozních nákladů, tedy zejména nákladů na marketing je v podstatě nemyslitelné, zejména kvůli výše popsanému trendu souvisejícího s nově příchozími zákazníky. Je tedy logické, že firma se nyní zejména soustředí na možnost, jak snížit právě náklady na provoz a údržbu sítě.

4.3.5 Technické zabezpečení prodejního oddělení

V souladu s uvedenou vizí společnosti v oblasti stoprocentního zaměření se na spokojenost zákazníků se objevuje kromě uvedeného problému větší spolupráce mezi odděleními ještě jeden nedostatek, kterým je procesní nedokonalost. V současnosti se společnost potýká s velkými časovými prodlevami při zavádění anebo úpravách platform, které slouží k provozu nových aplikací, jejichž prostřednictvím jsou v podstatě zajišťovány veškeré změny na zákaznických účtech. Změny a určitá část reklamací uživatelských výpadků, které jsou zákazníky zadávány na prodejnách, jsou prostřednictvím právě těchto aplikací přenášeny do základní zákaznické databáze, kde jsou zároveň prováděny. Bohužel kvůli prodlevám ve vývoji, zavádění a modernizaci těchto aplikací a jejich platform je vykonávání zákaznických požadavků v tomto směru nepružné a často neefektivní. Tato technická nedokonalost má přímý dopad na zákazníky, jejichž požadavky jsou plněny s velkou časovou prodlevou anebo nesprávně, což vede k reklamacím služeb, které zvyšují pracovní vytížení reklamačního oddělení a tím způsobují větší časovou prodlevu při řešení všech reklamací. V současné době vývoj, realizaci i správu těchto platform zajišťuje zhruba dvacetičlenné technické oddělení, které zároveň poskytuje telefonickou podporu prodejnám v případě jakýchkoli problémů s aplikacemi, které mohou být vyřešeny přímo. Průměrné měsíční náklady na provoz tohoto oddělení jsou zhruba 1,7 milionu Kč. Přesto nebylo zatím dosaženo takových podmínek, které by u tohoto oddělení zajistili podmínky, ve kterých by tyto nedokonalosti nevznikali.

Analýza současného stavu ukázala, že společnost v důsledku uvedených problémů nepřesně, nedokonale a neúplně reaguje na požadavky svých zákazníků. Tato skutečnost je naprosto v rozporu se současnou strategií společnosti a v porovnání s konkurencí je rychlost a obratnost společnosti při řešení zákaznických požadavků na nejnižší úrovni. Snahy o zlepšení této oblasti se dosud ubíraly směrem zvyšování technické vybavenosti oddělení, zvyšování kvalifikace pracovníků a rozdělení týmu dvaceti pracovníků na čtyři pětičlenné týmy se zaměřením pouze na jednu oblast

činnosti tohoto oddělení. Tyto změny vždy přinesly zlepšení uvedených obtíží, ale vždy jen na velmi krátký časový úsek.

4.3.6 SWOT analýza

Současný stav tak jak je uveden v předchozí části lze vyjádřit také analýzou silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, tedy analýzou SWOT:

- **S** – silnými stránkami společnosti z hlediska prodejního oddělení je výrazné zaměření na zákazníka, přátelská a lidská image společnosti, dobře školení a loajální zaměstnanci, nižší ceny služeb v porovnání s konkurencí,
- **W** - slabé stránky jsou přílišná byrokracie, neefektivní spolupráce mezi jednotlivými odděleními, vzrůstající provozní náklady,
- **O** – mezi příležitostmi patří hledání nových prodejních míst a zákaznických skupin, spolupráce s jinými obchodními řetězci, snížení provozních nákladů,
- **T** – jako hrozby vystupuje tlak na zavádění nových technologií, nedostatek efektivní technologické a technické podpory prodeje a snižující se počet nově aktivovaných telefonních čísel.

4.4 Návrhy změn současného stavu

Při analýze současného stavu se objevily čtyři základní nedostatky současné organizační struktury prodejního oddělení společnosti Vodafone CZ a oddělení s ním spolupracujících. Tyto nedostatky se dají shrnout jako problém v komunikaci mezi jednotlivými částmi oddělení prodeje a jejich podpůrnými týmy, neuspokojivá síť a struktura prodejen, vysoké náklady na GSM síť a neefektivita současné stavby technického oddělení podpory prodeje. Následující část se proto věnuje navrhovaným postupům řešení těchto nedostatků.

4.4.1 Jednotnost a komunikace jednotlivých složek prodejního oddělení

Možným řešením uvedených rozdílů, kterým zákazník čelí při interakci s různými složkami prodejní péče by bylo udělení stejných možností a kompetencí operátorům i prodejcům. Obě tyto větve by tedy byly schopny vyřešit stejný rozsah požadavků stejným způsobem a nedocházelo by tedy k odkazování zákazníků z jedné větve na druhou a naopak. Jediná oblast péče o zákazníky, která by tímto řešením zůstala výhradně v kompetenci kamenných obchodů by bylo jejich fungování jako servisního střediska mobilních telefonů. Úprava organizační struktury, která by vedla ke zprůchodnění a zefektivnění řešení zákaznických požadavků kladených na tyto sekce by znamenala vytvoření větve oddělení technické podpory, která by se starala pouze a výhradně o prodejny a operátory v reálném čase. Tato větev by tedy nedohledávala chyby zadané do systémů anebo podklady pro reklamace zákazníků, jako to dělá jeho zbytek, ale soustředilo by se pouze na podporu prodeje a péče o zákazníky. Komunikace s touto větví by probíhala telefonicky a byla by zde dodržována provozní doba většiny prodejen. Protože existují také požadavky, které tímto způsobem vyřešit nejdou, zůstal by pro tyto i nadále zachován současný systém, který by ovšem byl výrazně odlehčen o nejméně třicet procent současného počtu formulářů, čímž by se urychlil i proces jejich vyřizování.

4.4.2 Nové prodejny a cílové skupiny

Pokud je v předchozích částech práce uvedeno, že se v současné době mobilní operátoři potýkají s klesajícím trendem nově přichozích zákazníků a důležitá je především přidaná hodnota poskytovaných služeb, je tedy zřejmé, že současný systém hodnocení prodejců pouze na základě uskutečněných prodejů je v rozporu s touto skutečností. Ke změně podoby současné struktury prodejen, respektive podoby jejich řízení, by tedy mělo být přistoupeno tak, aby přinesla hlavně zvýšení motivace

pracovníků. Prodejci by tedy měli být hodnoceni i za služby poskytované zákazníkům a za celkový přístup k nim. Firma by své zaměstnance v prodejní sekci měla proto více motivovat spíše než k prodeji nových telefonních čísel více k zaměření se na potřeby stávajících zákazníků. Současně s touto vizí je nutné nezapomínat, že se jedná o společnost, která potřebuje dosahovat zisk, a proto spolu s tímto zaměřením musí firma něčím nahradit pokles nově aktivovaných telefonních čísel a proto by součástí péče o stávající zákazníky měla samozřejmě zůstat prioritou i adekvátní nabídka dalších doplňkových služeb, které přinášejí zvýšení hodnoty zákazníka pro společnost.

V navrhované změně se logicky vyvstává otázka, jak hodnotit službu poskytovanou zákazníkům, tedy jak hodnotit zákaznický přístup prodejců, který není připočítatelný na bodové hodnoty, ale který zásadně ovlivňuje spokojenost zákazníků a jimi předávané reference. Nabízí se možnost současně používaného hodnocení pomocí mystery shoppingu⁷, tedy hodnocení prostřednictvím najímaných firem, jejichž zaměstnanci vystupují na prodejnách jako zákazníci a celou interakci nahrávají a hodnotí. Toto hodnocení ještě znovu přehodnocuje Vodafone, tedy konkrétně jeho oddělení kvality a tréninku, a poté tvoří třiceti procentní část provizního ohodnocení prodejce. Tento systém však není zcela efektivní, protože hodnocení probíhá velmi nepravidelně a navíc mají tajemní zákazníci velmi podobné scénáře, na které si prodejci velmi brzy navyknu, popřípadě se velmi rychle mezi jednotlivými prodejci rozšíří jejich současná podoba. Tím hodnocení ztrácí objektivitu. Navíc měsíční náklady na služby společnosti zajišťující kontroly na prodejnách se pohybují okolo osmi set tisíc korun.

Navrhované řešení v tomto případě je zvýšení autonomie a pravomocí prodejen, respektive jejich fungování na základě týmové struktury. Nebyla by však zachována podoba samostatné pracovní jednotky (SMT) ve výrobních provozech, ale jeho podoba

⁷ Mystery Shopping je v první řadě manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem (Anonymus 4, 2008).

by byla přizpůsobena danému prostředí. Prodejní tým by byl plně odpovědný za vykonanou práci, jeho zástupcem pro vnější styk by byl jeho ustanovený vedoucí. Tým by měl měsíčně přidělený rozpočet, ze kterého by mohl řešit například reklamace zákazníků a hodnocení práce prodejců by bylo zcela v kompetenci týmu, který by měl stanovený limit provizních složek, ale jejich přerozdělení mezi prodejce by bylo zcela v kompetenci vedoucího prodejního týmu. Tým by byl hodnocen jako celek za bodově hodnocené výstupy a prodejci by byli hodnoceni jednotlivě za celkovou práci včetně zákaznických interakcí, jejichž hodnocení vedoucím prodejny by mělo větší návaznost na výsledky a tím by bylo spravedlivější a reálnější, než je tomu nyní. Navíc by vzrostla kolegiálníta mezi prodejci, kterým by již nezáleželo na tom jak dlouho se například věnují řešení problému, zatímco jiní kolegové prodávají nová telefonní čísla, a tím za současného stavu vydělávají více. Navrhované řešení by tedy ušetřilo firmě uvedené náklady na zajišťování kontrol prodejen pomocí externích firem a namátkové kontroly kvality by mohlo provádět přímo k tomu určené oddělení. Zvýšením pravomocí vedoucích prodejních týmů by také mohlo dojít k redukci počtu oblastních manažerů ze současných osmi na dva pro celou republiku, kteří by z provozní stránky zajišťovali pouze vedení a průběžný trénink vedoucích obchodů. V důsledku této redukce by došlo k dalším úsporám nákladů, protože měsíční náklady na zaměstnance v této pozici se pohybují mírně nad hranicí sto tisíc korun.

Navrhovaným postupem by se tedy nejen zvýšila žádaná motivace prodejců, ale došlo by i ke vzniku značných úspor v měsíčních nákladech. Hrubý odhad těchto úspor se pohybuje ve výši 1,4 milionu korun. Protože by ale současně s tímto opatřením vzrostly nároky a odpovědnost kladená na prodejní týmy a to zejména na jejich vedoucí, z části uspořené nákladů by se pokrylo zvýšení finančního ohodnocení práce vedoucích prodejen. Navíc by došlo k většímu tlaku na zbývající dva oblastní manažery a to zejména v počátečním období aplikace těchto změn. Proto bych v návrhu zahrnul i 10 % navýšení jejich současné mzdy tedy navýšení o 4 500 Kč.

S počtem padesáti dvou vedoucích prodejen je tedy reálné hrubý odhad úspor snížit na 1,2 milionu korun. Zbývající část by měla pokrýt uvedené zvýšení finančního

ohodnocení na zmíněných pracovních pozicích, protože odhadované náklady na uvedené desetiprocentní zvýšení mezd jsou 234 tisíc Kč. V uvažovaném návrhu změn neuvažují se zvýšením nákladů na rozvoj technické vybavenosti prodejen, protože již nyní jsou na prodejnách k dispozici systémy a aplikace, které jsou schopny zvýšení pravomocí a autonomie prodejen unést a podpořit. Proto by pro toto řešení nebylo zapotřebí uvádět do provozu jiné systémy a pro řešení by plně dostačovala používaná síť a používaný software, pouze za předpokladu rozšíření autorizace jeho používání. Maximální dopad na oddělení technické podpory by byl tedy ve zvýšení nutnosti kontroly ve smyslu zamezení zneužívání udělené autorizace.

Z uvedených problémů současné sítě kamenných obchodů vyplývá, že je nutné hledat nová prodejní místa a zejména nové zákaznické segmenty a příležitosti v prodeji mobilních produktů. Velmi dobrá cílová skupina, které by se tyto úvahy měli týkat, jsou cizinci a osoby žijící v České Republice pouze s povolením k přechodnému pobytu. Tito zákazníci v drtivé většině využívají pouze předplacených služeb, které jsou pro společnost relativně méně přínosné, neboť nemají fixní měsíční plnění jako je tomu v případě tarifních služeb. Nicméně nyní se procento zákazníků, kteří využívají pouze předplacených služeb, pohybuje okolo 32 % z celkového počtu zákazníků společnosti Vodafone CZ. Jedná se tedy o přibližně 670 tisíc zákazníků. Podle zákaznické databáze lze odhadnout, že pětina, tedy 135 tisíc těchto zákazníků jsou cizinci. Průměrná měsíční útrata připadajícího na zákazníka předplacených služeb je zhruba 700 korun, nicméně k výši tohoto průměru přispívají zejména cizinci, u kterých se tato částka odhaduje na zhruba 1200 korun. V současné době tedy cizinci měsíčně přinášejí společnosti zhruba 162 milionů korun. Toto číslo je poměrně silný argument, proč se na tuto cílovou skupinu o něco více zaměřit.

K rozšíření prodeje by tedy mohlo dojít na základě smluv uzavíraných cíleně se společnostmi, které mají své provozovny na místech, se kterými cizinci přicházejí do styku ihned po vstupu do republiky. Tím si společnost zajistí, že jejich produkt bude u těchto potencionálních zákazníků dříve než produkt konkurence. Jednalo by se pouze o jeden druh produktu a to o výše zmíněnou předplacenou kartu, kterou lze prodávat bez

nutnosti poskytování osobních dat a tedy bez nutnosti mít na území České Republiky trvalé bydliště anebo sídlo firmy, jako je tomu u jiných produktů mobilních operátorů. Mezi potencionální smluvní partnery lze zařadit zejména sítě čerpacích stanic a vybrané obchodní řetězce. Společnost v současné době dokonce o podobném plánu uvažuje a hodlá svou předplacenou službu spolu s jedním typem mobilního telefonu nabízet v obchodním řetězci Tesco. V úvahách motivovaných cílem být u cizinců dříve než konkurence je dobré zohlednit nárůst letecké dopravy v posledních letech a odvážit se být prvním operátorem provozujícím svoji značkovou prodejnu přímo v letištní hale na letišti v Praze Ruzyni. Tento krok by sice znamenal pouze minimální návratnost nákladů na zřízení a provoz této prodejny, protože nepředpokládám velké objemy prodeje mobilních služeb v této lokaci, avšak tento záměr by sloužil jako jakási podpora prodejnosti například v uvedené síti čerpacích stanic. Vodafone CZ by se tak stal první mobilní společností, která by přichozí cizince oslovila.

Jako poslední část myšlenky získávání nových zákazníků z řad cizinců je možnost jejich oslovování například v azylových domech anebo v cizineckých ubytovacích prostřednictvím jednorázových prodejních akcí přímo v těchto místech. Lidé v těchto zařízeních se totiž často potřebují být v kontaktu s okolím, nicméně nemají možnost nebo neznají místní poměry natolik, aby si byly sami schopni tuto potřebu zajistit. Proto není myšlenka prodeje přímo v ubytovacích a azylových domech nijak nerelevantní. Prodej by mohl být zajišťován prostřednictvím pojízdného obchodu, který je již nyní společností využíván pro propagaci a podpůrné prodejní akce v oblastech, které jsou mimo spádovou oblast prodejen. Jednalo by se stejně jako v předchozích případech pouze o prodej jedné služby.

Na základě odhadů oslovených zaměstnanců marketingového oddělení společnosti Vodafone CZ, by se pod vlivem v této kapitole uvedených změn dal očekávat zhruba 12 procentní nárůst cizinců v řadách zákazníků, a to během prvního roku. Oproti současným 162 milionům korun, které cizinci měsíčně přinášejí by tedy zhruba 181 milionů korun, které by v horizontu jednoho roku mohli přinášet, mohlo být poměrně silným argumentem pro navrhované rozšíření struktury prodejního oddělení.

4.4.3 Sdílení nákladů vynakládaných na GSM síť

K řešení uvedeného problému s náklady na síť je v souvislosti se zvyšujícími se technologickými požadavky na GSM síť hledat zejména prostor pro určitou formu spolupráce s konkurencí. Vzhledem k tomu, že společnost Vodafone CZ zahájila svůj provoz v České Republice jako třetí operátor je zřejmé, že přes veškerou snahu o dostižení svých konkurentů v oblasti GSM sítě, není pochyb, že v této oblasti trpí společnost stále nepatrnými nedostatky, například v oblastí pokrytí v příhraničních oblastech, kde v současnosti již není možné budovat nové vysílače a konkurence těží ze svých vysílačů budovaných na počátku devadesátých let, kdy ještě omezení v těchto oblastech nebyla taková. Při konkurenční spolupráci by tedy společnost Vodafone CZ získala nejen alespoň částečný přístup k těmto oblastem, ale také vzhledem k již uvedenému vzrůstajícímu požadavku na moderní technologii v oblasti GSM, která vyžaduje stále vyšší pořizovací náklady, nemusí společnost tyto náklady vydávat sama. Konkrétní formou této spolupráce je možnost sdílení GSM sítě na základě smlouvy mezi dvěma nyní konkurenčními operátory. Oba operátoři by tak měli k dispozici síť v rozsahu pokrytí obou operátorů a navíc by došlo k určitému vyrušení síťových vysílačů v místech, kde se tyto vysílače u obou operátorů a bylo by tedy možné využívat pouze jeden. Tímto způsobem by došlo jednak k ušetření nákladů na provoz sítě v odhadované výši 30 - 40 %. U společnosti Vodafone CZ by se tedy konkrétně jednalo o zhruba 1,7 mld. Kč. Kromě úspory nákladů na provoz sítě by toto pro společnost znamenalo zejména přístup k novým technologiím a úsporu v oblasti jejich zavádění. Za předpokladu, že by tato smlouva o sdílení sítí byla zrealizována, znamenalo by to pro společnost Vodafone CZ kromě uvedeného snížení síťových nákladů i zhruba o 40% nižší výdaje na modernizaci sítě, než které by společnost vydala bez sdílení sítě.

4.4.4 Zajištění efektivnější technologické podpory

V analýze současného stavu technického zabezpečení a rozvoje prodejního oddělení společnosti je jako cesta k jeho zlepšení uvedena snaha o zvyšování kvalifikace a technické vybavenosti oddělení technické podpory. Tato snaha však vede v delším časovém horizontu pouze ke zvyšování nákladů na provoz tohoto oddělení, bez kterého ovšem společnost na druhou stranu nemůže fungovat. Vodafone CZ se tedy dostává k problému, ve kterém má oddělení, které nefunguje v souladu s firemní strategií, ale jehož činnost nelze žádným z dosud využitých způsobů dlouhodobě zlepšit. Jedná se ovšem o oddělení, jehož činnost nemůže být v rámci společnosti nahrazena a jehož činnost je pro fungování společnosti nezbytná. Pokud společnost bez činnosti tohoto oddělení nemůže fungovat, ale jeho fungování v rámci společnosti není efektivní, možným řešením je opatření stejného druhu služeb z vnějšího prostředí využitím metody outsourcingu. Vzhledem k potřebě přesného, včasného a technicky dokonalého fungování uvedeného oddělení při výběru společnosti, která by tuto činnost mohla zajišťovat, je nutné se zaměřit na společnosti, které mají v informačních technologiích dlouholetou zkušenost a mají technické zázemí ke správě poměrně složitých platform používaných aplikací. Vzhledem k tomu, že společnost již v minulosti spolupracovala na vývoji síťových aplikací s několika firmami z nich se jako nejspolehlivější ukázala společnost IBM, je to také společnost, o které by se v souvislosti se zajištěním provozu technického oddělení uvažovalo. Uvedená změna organizační struktury formou outsourcingu by zřejmě nepřinesla úsporu v oblasti nákladů na vývoj a provoz aplikací, ale hlavním důvodem pro realizaci tohoto kroku by bylo zefektivnění činnosti technického oddělení. V tomto případě by smluvní poplatky za provádění outsourcingu podle odhadů dosahovali přibližně stejné částky jako jsou současné náklady na jeho provoz v rámci společnosti, ale rychlost a přesnost prováděných požadavků by se mnohonásobně zvýšila a současná chybovost v prováděných změnách by se snížila zhruba na 30% stávající úrovně.

Zároveň se však v souvislosti s využitím outsourcingu objevuje problém se zrušením současného technického oddělení, čímž by došlo k poměrně nenadálému

propuštění zhruba dvaceti zaměstnanců. Protože společnost Vodafone je od roku 2002 pravidelně vyhodnocována jako jeden z deseti nejlepších zaměstnavatelů na trhu, je zřejmé, že tato reputace je pro společnost velmi důležitá a tento krok by k zaměstnanecké spokojenosti příliš nepřispěl. Proto zároveň navrhuji, aby součástí smlouvy o zajištění technické podpory byla dohoda o poskytnutí srovnatelné pracovní pozice současným zaměstnancům Vodafone CZ, kteří by měli být v důsledku této restrukturalizace propuštěni. Tuto pracovní pozici by uvedeným zaměstnancům nabídl nový obchodní partner získaný outsourcingem. Protože by se pro tyto pracovníky jednalo o stále stejnou pracovní náplň, součástí dohody by bylo také zachování srovnatelných platových podmínek a to na dobu alespoň tří let. Ačkoli bude tento krok znamenat vyšší náklady na uvedenou organizační změnu, alespoň v prvních třech letech, výrazně přispěje k celkové dobré pověsti společnosti v očích svých současných i potenciálních zaměstnanců i partnerů.

4.5 Ověření hypotéz

Vytipováním nových prodejních míst na analýzy současného stavu sítě a struktury prodejen je možné určit perspektivní zákaznickou skupinu cizinců, na jejichž oslovení jsou změny a rozšíření stávající struktury prodejen zaměřeny. Nově vybraná prodejní místa ve spolupráci s novými partnery v souladu s uvedeným zaměřením by znamenaly odhadované zvýšení měsíčních výnosů ve výši 19 milionů Kč.

Na základě současných nákladů na vývoj a správu současné GSM sítě se zohledněním trendů v jejím vývoji je možné konstatovat, že sdílením GSM sítě s konkurenčním operátorem by bylo možné výrazně snížit současné roční náklady.

4.6 Souhrn návrhů

Na základě analyzovaných skutečností lze sestavit souhrn návrhů, které by společnosti Vodafone CZ měli pomoci k dalšímu rozvoji a ke zefektivnění současné organizační struktury v souladu s firemní strategií. Uvedené návrhy:

- na základě potřeby zkvalitnění komunikace mezi jednotlivými částmi prodejního oddělení, návrh vytvořit zvláštní sekci oddělení technické podpory, která by nezpracovávala požadavky prodejního oddělení zpětně, jako je tomu doposud, ale byla by s prodejní sekci v telefonickém kontaktu a mohla by tak přímo řešit vzniklé nestandardní situace. Součástí tohoto návrhu je i zúžení spolupráce mezi jednotlivými složkami prodejního oddělení a sloučení jejich pravomocí,
- v souladu s návrhem na zaměření se na dosud málo oslovované skupiny zákazníků vhodně doplnit síť prodejen tak, aby tyto cílové zákaznické skupiny oslovila a rozšířila počet cizinců mezi zákazníky společnosti a tím zvýšila její měsíční příjem z předplacených služeb o 19 milionů korun,
- návrh na sdílení GSM sítě s jiným mobilním operátorem v rámci úspor nákladů na provoz, údržbu a vývoj sítě, vzhledem k současným vysokým provozním nákladům, které by sdílením klesly o 1,7 miliard korun ročně,
- návrh na využití metody outsourcingu k zajištění technického zabezpečení, podpory a rozvoje prodejního oddělení, který by zvýšil jeho efektivitu o odhadovaných 30%.

5. Závěr

Společnost Vodafone CZ se stejně jako ostatní společnosti působící v oboru mobilní telekomunikace v současné době potýká se snižujícím se počtem nově přichozích zákazníků a tedy i nově aktivovaných telefonních čísel, která by společnosti přinášela nové příjmy. Na pozadí tohoto trendu je tedy nutností soustředit se více než na získávání nových zákazníků na udržení těch stávajících a na zvýšení hodnoty, kterou společnosti přinášejí využíváním jejich služeb. K realizaci tohoto kroku je zapotřebí zejména změnit celkový přístup prodejního oddělení společnosti, které by se mělo více soustředit na práci se stávajícími zákazníky a na adekvátní nabídku doplňkových služeb, které by právě hodnotu přinášenou zákazníky zvýšily. Kromě přístupu prodejců je ale nutné změnit i míru spolupráce mezi jednotlivými částmi prodejního oddělení a jeho podpůrnými odděleními. Zároveň se zúžením a zkvalitněním spolupráce jednotlivých oddělení je ovšem nezbytné současně zdokonalit technologickou základnu práce zaměstnanců prodejní sekce, která v současnosti realizuje svou činnost nepřesně a s velkými časovými prodlevami.

Nicméně ani navrhované změny v uvedených oblastech nedokáží zcela zamezit klesající tendenci příjmů, která se projevuje v souvislosti s uvedeným poklesem poptávky. Společně se vzrůstající technologickou náročností GSM sítě zapříčiněnou novými technologiemi a zákaznickým a konkurenčním tlakem na jejich zavedení tento pokles znamená vzrůstající náklady. Je tedy nezbytné se v souvislosti s uvedeným vývojem zaměřit na snížení alespoň některé části provozních nákladů nejlépe využitím spolupráce v oblasti sdílení společné síťové základy s některou z konkurenčních telekomunikačních společností. Tento trend se již ve společnosti objevil v letech 2006/2007, kdy společnost Vodafone CZ podepsala se zahraničními spřízněnými osobami smlouvu o bezplatném nebo sníženém pronájmu sítě v roamingu.

Společnost Vodafone CZ je tedy navrhovanými změnami schopna přizpůsobit se současným změnám tržního prostředí v oblasti telekomunikace a udržet nebo dokonce

zvýšit míru své konkurenceschopnosti, přestože navrhované změny v oblasti snižování provozních nákladů paradoxně souvisí i se spoluprací s konkurenční společností.

6. Summary

The dissertation recounts the modern organizational structure trends as described in the relevant subject publications. Among these trends it particularly describes the strategical alliances, net structures, outsourcing, team structures, slim structures and the system of decentralization.

Its practical part focuses on the Vodafone CZ Corporation, and analyses its present state of the organizational structure and gives several proposals of improving those areas, which have emerged not to be sufficiently handled. The improvements focus on the communication among the separate departments of the retail sales branch, reaching out for new customer segments, reducing the operating costs by sharing the GSM network with some of the other providers, and outsourcing of the less effective departments of the technical support. By improving the process of communication among the separate parts of the retail sales department together with the changes in evaluating vendors, there would be a great impact on the customer contentment. Reaching out for new customer segments, among which the foreign customers appeared to be the most valuable, would increase the corporation income of 19 million CZK a month. The income would be also increased of approximately 1.7 billion CZK a year by sharing the GSM network, as mentioned above. The more effective operation of the technical support department would be ensured by outsourcing, which would decrease its error rate of approximately 30 per cent.

7. Seznam použité literatury:

- [1] ALDAGD, R.J., STEARNS, T.M. *Management*. Cincinnati: Southern West Publishing Co., 1987
- [2] DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005), *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005
- [3] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 328 s.
- [4] MACHOŇ, L. *Koncern, jeho cíle, organizační a řídicí struktura*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997, 88 s.
- [5] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991
- [6] SHERER, S. A. *Critical Factors for Manufacturing Network as Percieved by Network Coordinators*. Hershey: Idea Group Publishing, 2003
- [7] VALACH, J., et al. *Finanční řízení podniku*. Praha : Ekopress, 1999
- [8] **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník**
- [9] ŽÁČEK, V., KRATOCHVÍL, J. *Akciová společnost: legislativa, řízení a organizační architektura*. Praha: Management Press, 1994, 139 s.
- [10] **Anonymus 1:** www.czech-franchise.cz, 2007

- [11] **Anonymus 2:** <http://cs.wikipedia.org>, 2008
- [12] **Anonymus 3:** www.vodafone.cz, 2007
- [13] **Anonymus 4:** <http://www.ipsos-tambor.cz/cz/dalsi-sluzby/mystery-shopping/co-je-to-mystery-shopping/>, 2008
- [14] **Anonymus 5:** Výroční správy společnosti Vodafone CZ, 2002 – 2007