Horizonty

magazín pro top management / duben 2014

04 Bezpečnost mobilních zařízení ve firmách

08 Big data jsou zlatý důl

14 Motivovanost zavazuje firmu i její zaměstnance

kpmg.cz

Petr Bučík:

Globální, nebo lokální?

Nejlépe obojí najednou

KPMG

cutting through complexity

Obsah

04/
Mobilní zařízení ve firmách: je bezpečnost poslední bariérou?

08/
Big data jsou zlatý důl

10/
Zákaznická zkušenost: na co se letos můžeme těšit?

14/
Motivovanost zavazuje firmu i její zaměstnance

18/
Koncept kontrolingu a cenotvorby

20/
Fondy EU: ve znamení výzev i příležitostí

Globální, nebo lokální? Nejlépe obojí najednou

Doba, kdy meziroční výsledky rostly v manažerském poradenství dvoucifernými čísly, je dávno pryč. Kdo zná specifika místního trhu a disponuje globálním know-how, dokáže i dnes sklízet úspěchy.

Statistické křivky, které zaznamenávají pohyby poklesu a růstu v manažerském poradenství, se v posledních letech podobají seismogramu spící sopky. Ručička zařízení monitorujícího území střední a východní Evropy totiž stagnuje, případně mírně klesá. Ptáte se, co je příčinou? Pokles poptávky po tradičních poradenských službách. Navzdory nevýrazným pohybům v regionu, kdy se trh s poradenskými službami propadal řádově v jednotkách procent, se České republice daří držet stabilní výkony. Také díky nim můžeme v roce 2014 doufat ve zlepšení slibující až tříprocentní růst.

Naše předpovědi v červnových Horizontech z roku 2012 se beze zbytku naplnily – klienti se v mezičase přesunuli z obchodů s běžnou konfekcí do krejčovských salonů, kde si nechávají šít zakázky přímo na míru. Rostoucí poptávku navíc zkraje podporovala jejich snaha snižovat provozní náklady, realizovat dílčí nebo komplexní restrukturalizace či nalézat nové příležitosti pro vlastní růst. A právě díky inovativnímu přístupu odborníků v poradenství, kteří si neustále rozšiřují znalosti, stimulují vlastní kreativitu, přichází s inovativními přístupy, orientují se v široké škále oblastí, a navíc detailně znají specifika místního trhu, se může poradenství v České republice nadále pozitivně rozvíjet.

Ovšem samotný potenciál silné globální značky spolu s dokonalou znalostí trhu dnes nikomu úspěch dopředu nezaručí. Na trhu totiž panují extrémně tvrdé konkurenční podmínky, které se nesou ve jménu enormního tlaku na cenu i kvalitu. Pokud se tedy firmy na dlouhé a trnité cestě neobrní vlastním výzkumem a vývojem, případně jinými investičními aktivitami, vrcholu nemusí nikdy dosáhnout. My jsme například rozvinuli vlastní investiční záměry v oblastech řízení zákaznické zkušenosti a datové analytiky na globální úrovni, respektive lidských zdrojů, modelů a managementu dodavatelských řetězců, IT architektury, financí či fondů EU na lokální úrovni. A dokud budeme schopni nabízet nadstandardní služby a pragmatické přístupy kombinující kompetence v marketingu, prodeji, HR, řízení rizik a IT, věřím, že se nám na dosavadní růst a úspěchy podaří navázat i v příštích letech.

Petr Bučík
Partner odpovědný za Management Consulting

Jan Krob
Senior Manager

Poradenství v oblasti IT
Management Consulting

T: +420 222 123 965
E: jkrob@kpmg.cz

Radek Šichtanc
Associate Manager

Poradenství v oblasti IT
Management Consulting

T: +420 222 123 967
E: rsichtanc@kpmg.cz

Mobilní zařízení ve firmách: je bezpečnost poslední bariérou?

Od uvedení prvního komerčního smartphonu na trh uplynulo sice jen sedm let, přesto se mezitím pro mnohé z nás stal nepostradatelným nástrojem jak v osobním, tak v pracovním životě. Navzdory všem nesporným přínosům chytrých telefonů i jiných mobilních zařízení se však musíme zabývat otázkou bezpečnosti dat. Jak se dnes na bezpečnost a důvěryhodnost mobilní platformy dívají samotní uživatelé a jejich zaměstnavatelé?

Mobilní zařízení, ať firemní nebo osobní, se celosvětově stávají nedílnou součástí pracovního prostředí a zaměstnanci je často využívají jako prostředek pro vzdálený přístup k firemním datům. Jednou z hlavních bariér ve firemním využívání chytrých mobilních zařízení dosud byla otázka bezpečnosti dat. Firmy tak neustále hledají způsoby, jak využít jejich potenciál, ale zároveň zvládnout rizika s nimi spojená.

Firemní data v soukromých přístrojích?

BYOD[1], v minulých letech označovaný jako žhavý trend, se v současné době spíše přesouvá do všední reality většiny velkých společností. Firmy tímto způsobem podporují své zaměstnance – umožňují jim, aby si pořídili vlastní mobilní zařízení a používali je k pracovním účelům.

Ostatní, kteří tento princip ve svých společnostech zatím nezavedli, o něm alespoň uvažují.

A není divu. Rozšíření kanálů, na kterých mají zaměstnanci přístup k pracovní agendě, totiž firmě přináší řadu výhod, zejména v podobě finančních i časových úspor stejně jako efektivity práce. V horším případě používají zaměstnanci svá mobilní zařízení pro firemní aktivity mnohdy bez vědomí firmy a živelně. V obou těchto situacích se však do firemních sítí připojuje velké množství nových zařízení, která mají přístup k citlivým informacím a datům. Z průzkumu celosvětové sítě poradenských společností KPMG vyplynulo, že vlastní mobilní telefon tímto způsobem používá 62 procent zaměstnanců, v případě tabletů jde o 52 procent respondentů.

Hořlavá směs soukromých a firemních dat

Celosvětové srovnání nicméně ukazuje, že uživatelé chytrých telefonů na svých mobilních zařízeních stále nejvíce komunikují a připojují se k internetu. Z ostatních aktivit ještě zmiňují zábavu, nicméně zařízení čím dál více využívají i na poli osobních financí a vyřizování pracovních e-mailů. A právě tyto aktivity, společně s ne vždy bezpečným chováním uživatelů na mobilních zařízeních, způsobují, že firmy potenciálně ztrácejí kontrolu nad ochranou svých dat. I společnosti se tak musí touto otázkou zabývat o to více, že jejich data jsou zpravidla ještě citlivější a pro útočníky cennější než data samotných uživatelů.

Jak se pragmaticky chránit?

Firmy si na mobilních zařízeních zpravidla vynucují bezpečnost formou technických, resp. procesních opatření. Snaží se chránit zejména pomocí:

- vzdáleného mazání dat,
- vzdáleného zamykání zařízení,
- vynucení bezpečnostní konfigurace,
- vynucení politiky hesel,
- autentizace uživatele,
- šifrování dat,
- instalace anitiviru,
- mobilní virtuální soukromé sítě (tzv. VPN, Virtual Private Network).

[1] BYOD (Bring Your Own Device) – koncept, který podporuje používání soukromých chytrých zařízení k pracovním účelům.

Oblasti s nejvyšší prioritou pro vedoucí IT pracovníky v Severní Americe a Evropě

Které z následujících bezpečnostních technologií a pravidel by pro vás byly přínosem?

83 % Vzdálené uzamknutí a vzdálené mazání dat v případě ztráty nebo odcizení zařízení

76 % Možnost šifrování dat na zařízení

71 % Antivirová ochrana zařízení

71 % Síťové bezpečnostní prvky, např. šifrované e-maily nebo provoz pro určité aplikace či mobilní VPN

70 % Přístupové heslo do zařízení

64 % Selektivní mazání dat

55 % Kontrola aplikací

47 % Transparentnost a kontrola, jaká data odesílají zákaznické aplikace třetím stranám

2 % Jiné

Zdroj: Průzkum ForrSights Security provedený společností Forrester Researcher, 2. čtvrtletí 2012. Základna: 1508 vedoucích IT pracovníků ze Severní Ameriky a Evropy.

V tomto ohledu mají firmy více možností, jak koncept správy mobilních zařízení (MDM, Mobile Device Management) aplikovat a do jaké míry získat nad mobilními zařízeními svých zaměstnanců kontrolu. Mohou například zvolit tyto způsoby:

1. vytvoří firemní „kontejner“ (tj. striktně oddělí data a aplikace, jež zpracovávají firemní data, od zbytku telefonu pomocí tzv. sandboxingu). Kontejner pak spravují a zaměstnancům dovolují využívat pouze vybrané aplikace (např. e-mailového klienta),
2. využívají nativních aplikací a zaměřují se jen na správu zařízení,
3. kombinují obě možnosti.

Samostatnou kapitolu pak tvoří tzv. cloudová řešení. Z našeho průzkumu vyplývá, že implementaci vyšší bezpečnosti do mobilních zařízení považuje za prioritu 57 procent respondentů z řad vedoucích IT pracovníků.

Musíme však upozornit, že ani tato opatření sama o sobě zdaleka neposkytují dostatečnou úroveň bezpečnosti dat na koncových zařízeních, jakou dnes nabízejí bezpečnostní řešení například u běžných PC.

Technologie se útokům zatím brání jen těžko

Služby a produkty v oblasti mobilní bezpečnosti se dnes celosvětově pohybují spíše v blízkosti startovní čáry než u cílové pásky. Nepochybně ale přinesou řadu nových příležitostí, a to jak pro poskytovatele telekomunikačních a IT služeb, tak pro jejich zákazníky. Bezpečnost a důvěra coby bariéra v masovém používání chytrých telefonů se naopak může stát velkou příležitostí zejména pro hardwarové inovace, end-to-end služby v oblasti zabezpečení mobilních zařízení či pro jejich implementaci u koncových zákazníků.

Klíčovou roli však bude hrát partnerská spolupráce. Telekomunikační ani technologické firmy totiž nemohou poskytovat komplexní řešení, aniž by nespolupracovaly s klienty, poskytovateli služeb i mezi sebou navzájem. V dohledné době tak můžeme očekávat boom podobných uskupení i na našem trhu.

Pragmatický přístup

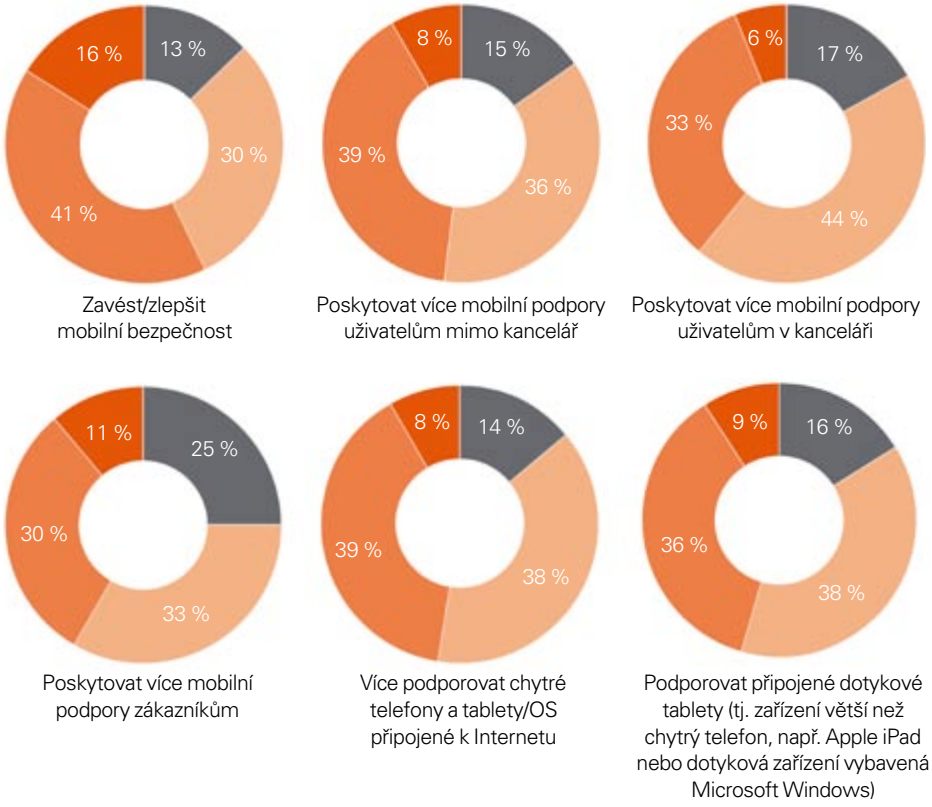
Mobilní bezpečnost bude vždy horkým tématem. Se zvyšující se penetrací mobilních zařízení bude ruku v ruce existovat i poptávka po větší bezpečnosti a ochraně citlivých údajů na těchto zařízeních. Firmy by nicméně vždy měly volit pragmatické řešení, které je v souladu se způsobem, jakým se ve společnosti mobilní zařízení z pohledu přístupu k firemním datům používají. Zároveň by ale mělo být poplatné rizikům, která chce společnost na této úrovni řídit.

- Rozumíte rizikům spojeným s používáním mobilních zařízení v rámci jejich přístupu k firemní agendě?
- Víte, na co se můžete, nebo nemůžete spolehnout v oblasti bezpečnostních řešení pro firemní mobilní zařízení?
- Máte přehled, k jakým datům mají vaši zaměstnanci prostřednictvím mobilních zařízení přístup?
- Zavedli jste firemní pravidla zaměřená na používání mobilních zařízení?

Bezpečnost, která firmám bránila v masovém používání chytrých telefonů, může znamenat velkou příležitost v oblasti implementace bezpečnostních nástrojů v mobilních zařízeních u koncových zákazníků.

Oblasti s nejvyšší prioritou pro vedoucí IT pracovníky v Severní Americe a Evropě v roce 2013

Jaké jsou priority vaší společnosti v oblasti mobilních zařízení v roce 2013?



Zdroj: Průzkum ForrSights Networking and Telecommunications provedený společností Forrester Research, 2. čtvrtletí 2012 Základna: 1535 vedoucích IT pracovníků ze Severní Ameriky a Evropy. S ohledem na zaokrouhlení je možné, že suma nedosahuje 100 %.

O průzkumu

KPMG International zkoumala ve spolupráci s Forrester Research současné trendy v rámci mobilní bezpečnosti a některé klíčové ukazatele budoucího úspěchu v tomto sektoru s cílem identifikovat a vymezit nové příležitosti pro telekomunikační a technologické firmy. Analýzu poskytli vedoucí pracovníci z KPMG v USA, Velké Británii, Německu a Austrálii. Analýza Mobile security: from risk to revenue je součástí širšího projektu sítě poradenských společností KPMG, který se zaměřuje na zkoumání nově vznikajících příležitostí v oblasti mobilních technologií, a doplňuje seriál článků publikovaných firmou každé dva týdny pod hlavičkou Mobile Evolution na internetové adrese **kpmg.com/mobile**.

David Slánský
Director

Data and analytics
Management Consulting

T:+420 222 124 249
E: dslansky@kpmg.cz

Big data jsou zlatý důl

Trh velkých dat neboli big data by měl mezi lety 2012 až 2016 vzrůst až pětinásobně, a to jak v objemu zpracovávaných dat, tak i generovaných příjmech. Šanci vytěžit big data mají téměř všechny tržní sektory, v České republice z nich budou profitovat zejména společnosti působící na finančních trzích či maloobchodní, telekomunikační a energetické firmy.

Jak tedy mohou big data společnosti využívat? Kromě toho, že dokážou lépe porozumět svým zákazníkům, představují big data správnou cestu k vytváření nových výnosových toků. Vedoucí představitelé firem si sice hodnotu dat a analytiky uvědomují, ale podle studie celosvětové sítě poradenských společností KPMG Going beyond the data: Achieving actionable insights from data and analytics [1] má převážná většina z nich (85 procent) problémy s analýzou svých dat.

Poptávka po analýzách velkých dat roste

Výrazně progresivní oblastí práce s velkými daty je využití dat o zákaznících. Pro všechny společnosti, které pracují s retailovou klientelou, mohou být big data ekonomicky zajímavá a dlouhodobě perspektivní.

[1] **Zdroj**: Going beyond the data: Achieving actionable insights from data and analytics, studie celosvětové sítě poradenských společností KPMG z roku 2014. Průzkum probíhal formou rozhovorů se 144 manažery zastávajícími funkci CFO či CIO v mezinárodních společnostech s ročním obratem jedna miliarda dolarů a více.

> Sofistikovanou prací s big daty můžete pochopit potřeby a preference zákazníka a reagovat na ně ve správném čase – ať už reklamní a obchodní nabídkou nebo službami, které zákazník v dané chvíli ocení.

Na jedné straně jim pomáhají zefektivnit poskytování produktů a služeb, na druhé pak mohou firmy analýzu velkých dat poskytovat svým firemním zákazníkům či partnerům. A právě analýzu velkých dat dnes začínají vnímat jako klíčovou například banky, ale i podniky působící v mnoha dalších sektorech. Proč tomu tak je? Protože jim pomáhá efektivně zacílit marketingovou komunikaci nebo odhadnout, jak se budou zákazníci chovat, a podle toho připravovat své podnikatelské aktivity.

Klíč k sofistikované komunikaci se zákazníky

Objem globálně generovaných dat raketově roste – v příštích dvou letech by se měl ztrojnásobit, do roku 2020 by se měl proti roku 2012 zvýšit dokonce 13krát na 35 bilionů GB[2]. Digitální evoluce vede k tvorbě obrovského objemu strukturovaných, částečně strukturovaných i nestrukturovaných dat. Mezi ta poslední patří třeba e-maily, SMS, zprávy na sociálních sítích, video soubory nebo fotografie.

Dosud ne zcela vytěžený potenciál pro firmy představují zejména pokročilé analýzy velkých dat, která dříve nebylo možné efektivně zpracovávat. Dnes to již možné je – díky rychlejším počítačům, levnému úložnému prostoru a novým softwarovým nástrojům, resp. postupům. Prostřednictvím analýzy velkých dat tak mohou firmy detailně poznávat své zákazníky, jejich potřeby a zvyklosti a na oplátku jim mohou poskytovat produkty a služby šité na míru a zároveň snižovat náklady a zvyšovat vlastní efektivitu.

[2] **Zdroj**: IDC digital universe study, 2011

Nové možnosti

Ze studie Going beyond the data vyplývá, že nyní nastává čas přístup firem k datům a analytice přehodnotit – ze 144 dotázaných vedoucích manažerů:

- má 85 procent problém s přesnou analýzou a interpretací svých dat,
- rovných 80 procent uvádí, že hlavním přínosem využívání dat a analytiky je rychlost,
- 69 procent považuje data a analytiku za zásadní nebo velmi důležité pro své stávající plány růstu,
- 56 procent přizpůsobilo obchodní strategii nárokům spojeným s velkými daty, zatímco 42 procent připouští, že integrovat technologie související s daty do stávajících systémů nebo obchodních modelů je pro ně největší výzvou,
- 54 procent vnímá jako největší překážku implementaci úspěšné strategie dat a analytiky spolu s neschopností identifikovat, jaká data sbírat,
- je pro 85 procent největší výzvou implementovat vhodné řešení pro analýzu a interpretaci dat.

Možností se přitom nabízí doslova neomezeně, analýzou založenou na sociálních médiích počínaje, prediktivním modelováním konče. A stejné je to i s využitím – od řízení rizik, optimalizace nákladů až po identifikaci nových toků výnosů.

Big data a jejich význam v marketingu a obchodu

Významnou roli hrají velká data v obchodu, marketingu a řízení zákaznické zkušenosti. Sofistikovanou prací s nimi můžeme pochopit potřeby a preference zákazníka a reagovat na ně ve správném čase – ať už reklamní a obchodní nabídkou nebo službami, které zákazník v dané chvíli ocení.

Nabídky přizpůsobené aktuálním potřebám jednotlivých zákazníků nejenže generují vyšší výnosy, ale zlepšují i zkušenosti zákazníků s danou společností a pomáhají přímo snižovat jejich odliv ke konkurenci. V neposlední řadě se pak ze spokojených zákazníků stávají nejlepší „advokáti", kteří společnost propagují, a získávají jí tak nové klienty.

Jak aktivovat neaktivní klienty? (případová studie)

Klient hledal způsob, jak si udržet tzv. sirotky ve své databázi, s nimiž již nějakou dobu nebyl v kontaktu a nenabízel jim žádné služby. Proto jsme navrhli a připravili kampaň, která se zaměřila na jejich udržení.

Nejprve jsme provedli segmentaci zákaznického portfolia, které se stávalo ze shlukové analýzy a dalších statistických technik. Při segmentaci zákaznického portfolia jsme využili komplexního algoritmu zahrnujícího nejen interní strukturovaná data, ale i poznámky ze systému CRM a další externí nestrukturovaná data.

Segmentace zákaznického portfolia ukázala, že sirotci tvoří téměř 40 procent zákazníků. Aby se podařilo klientovi snížit počet sirotků, připravili jsme a realizovali dvě kampaně. Komunikačním nástrojem první z nich bylo call centrum, pro něž jsme připravili všechny dokumenty potřebné pro realizaci samotné kampaně i školení a koučinku.

Díky dvěma samostatným kampaním se firmě podařilo obnovit obchodní vztahy s více než polovinou svých sirotků, a zvýšit tak své dlouhodobé finanční výsledky téměř o 20 procent.

Zákaznická zkušenost: na co se letos můžeme těšit?

Přestože se dnes se zákaznickou zkušeností setkáváme všude kolem nás, zákazníci firmy odpočinout nenechají. Řítí se na ně totiž nové trendy, kterým společně dříve, nebo později podlehnou.

Než se však dostaneme k samotným trendům již značně rozšířeného přístupu zákaznické zkušenosti, dovolte stručný úvod pro nezasvěcené. Zákaznická zkušenost (CX, Customer Experience) zahrnuje jednotlivé zkušenosti nebo prožitky, které zákazník získává během celého trvání svého vztahu s danou společností. Většinu okamžiků sice můžeme považovat za více či méně významné, samotným klíčem k úspěšnému řízení zákaznické zkušenosti je však jehla v kupce sena, kterou ztělesňují kritické interakce, jež se v hantýrce CX označují jako momenty pravdy. Pokud během nich společnost v očích zákazníka klesne pod očekávaný standard, klient nejenže od firmy zřejmě odejde, ale hlavně ji pomluví všude, kam jej nohy zavedou. Když však zákazník zjistí, že firma jeho očekávání překonala, získá nejen jeho pozornost, ale navíc slova chvály. A studie již léta potvrzují, že taková doporučení jsou při nákupním rozhodování kolikrát silnější než sebelepší reklama.

Na jaké trendy se tedy těšit?

Ačkoliv existuje celá řada prognóz a trendů, které by zákaznická zkušenost mohla následovat, vybrali jsme čtyři klíčové, jimž věříme a které mají potenciál se v daleko větší míře prosadit na českém trhu:

• Víc dat víc ví

Určitě jste zaregistrovali, že ve světě byznysu se zvýšil význam správné práce s daty. Množství dostupných dat o klientech dnes díky sociálním sítím exponenciálně roste a firmy si lámou hlavy, jak je co možná nejefektivněji využít. Z pohledu zákaznické zkušenosti se obracíme jak k interním, tak k externím zdrojům. Uvnitř společností se v databázích CRM a datových skladech začínají kromě psané komunikace hromadit i poznámky z klientských schůzek a záznamy z hovorů kontaktních center, jež chytré aplikace automaticky převádějí do textové podoby.

> Správným a důsledným řízením zákaznické zkušenosti se snad každé podnikání může mílovými kroky přiblížit ke svým zákazníkům.

Díky vyhledávání správných klíčových slov je pak možné například vyhodnocovat úspěšnost telefonátů nebo předvídat odchody zákazníků. Externí data se dnes koncentrují na zpravodajských serverech i sociálních sítích, kde lze poměrně snadno a hlavně v reálném čase zjišťovat třeba reakce na nové produkty nebo se dozvídat o životním stylu sledovaných klientských segmentů. V budoucnu tak určitě budeme svědky posilování významu datových analýz na úkor tradičních výzkumů. O důležitosti tohoto trendu pro řízení zákaznické zkušenosti tak nemusíme pochybovat.

• Kdo si hraje, nezlobí

Se značným zájmem také sledujeme trendy v oblasti tzv. gamifikace neboli přinášení herních mechanismů do světa byznysu, které při správném uchopení velmi pozitivně ovlivňují povědomí o značce (tzv. brand awareness). Vedle kladného působení na klíčové momenty pravdy navíc dokážou zvyšovat tržby. Srdcem každé gamifikace je zábavná hra, v níž hráči při různých aktivitách získávají body, odznáčky či tituly, nebo postupují do vyšších úrovní. Často soutěží proti sobě nebo bojují v týmech. Ti nejúspěšnější jsou pak kromě skvělého pocitu odměněni reálnými cenami.

V řadě odvětví, i když zatím bohužel ne u nás, existuje mnoho úspěšných gamifikací, v nichž jsou klienti v rámci hry odměňováni za různou formu interakce se společností nebo za konkrétní chování. Standardním věrnostním programům je gamifikace na hony vzdálená právě proto, že si hráči chtějí primárně hrát a až sekundárně sbírají body a bojují o ceny. Skvělý zážitek ze hry pochopitelně prohlubuje pozitivní zákaznickou zkušenost.

• Kovářova kobyla…

Je občas smutné pozorovat horečné počiny významných společností, které navenek nasazují křečovité úsměvy a snaží se působit proklientsky, přestože uvnitř to z pohledu zákaznické zkušenosti a firemní kultury skřípe více než na první zkoušce dětského smyčcového kvarteta. Většině firem v Česku proto můžeme doporučit následující: pokud chcete, aby vaši zaměstnanci z klientů vytvářeli zástupy advokátů správné značky, snažte se o to samé i u svých zaměstnanců. Jde sice o běh na dlouhou trať, který svou délkou často přesahuje trvání manažerských kontraktů, ale vyplatí se. Programy interní zákaznické zkušenosti v úspěšných společnostech rostou jako

houby po dešti a většina firem tomuto trendu zřejmě neunikne. Zajímavým vedlejším efektem jsou pak všetečné a nepopulární otázky typu: A jak se vlastně naše vize a strategie propadá naší společností? Co se reálně skrývá za naším skvělým firemním sloganem? Rozumí mu vlastně naši zaměstnanci? Pokud ne, jak mohou naše sdělení předávat zákazníkům?

• Smart cokoli

„Chytrá revoluce" navždy změnila svět kolem nás – nejvíce se samozřejmě dotkla těch, kteří si nějaké to smart zařízení pořídili. Sedm let od uvedení iPhonu na trh uteklo jako voda a dnes existuje nikoli nevýznamný a rychle rostoucí segment zákazníků, kteří si zvykli odbavovat své potřeby prostřednictvím aplikací na chytrém telefonu nebo tabletu. Trend samozřejmě neunikl pozornosti týmů zákaznické zkušenosti. Naštěstí už máme za sebou první vlnu pseudo-chytrých aplikací, jež jen slepě kopírovaly své starší sourozence z webu. Dnes se již setkáváme se skvělými výtvory, které přinášejí chytrý komfort, na nějž jsme si u těchto zařízení zvykli. Význam a kvalita takových aplikací ve všech odvětvích evidentně poroste. Snad už nejsme daleko od chvíle, kdy budeme coby klienti komunikovat s oblíbenými firmami plnohodnotně a zábavnou formou prostřednictvím gamifikované chytré aplikace.

Správné a důsledné řízení zákaznické zkušenosti může posunout snad každý byznys o mílové kroky kupředu, tedy vlastně blíž zákazníkům. Stojí však mnoho úsilí a není pro sprintery, jelikož vyžaduje značnou výdrž a odhodlání.

Michal Pobuda
Director

Marketingové poradenské služby
Management Consulting

T: +420 222 123 957
E: mpobuda@kpmg.cz

Motivovanost zavazuje **firmu** i její **zaměstnance**

Motivovanost zaměstnanců je dnes všeobecně známým pojmem. Přestože se ji zaměstnanci personálních oddělení léta snaží začlenit do běžného pracovního života a manažeři na toto téma absolvují různá školení, v praxi se stále setkáváme s řadou firem, které netuší, jak motivovanost využít.

Andrew Krenek
Senior Manager

Poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů
Management Consulting

T: +420 222 123 902
E: akrenek@kpmg.cz

Jana Fialová
Consultant

Poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů
Management Consulting

T: +420 222 123 776
E: jfialova@kpmg.cz

Spokojenost svých zaměstnanců dnes prostřednictvím pravidelných průzkumů sleduje řada firem. O co by se však zaměstnavatelé měli mnohem více zajímat, je motivovanost jejich zaměstnanců. Definic motivovanosti existuje tolik, že by vydaly na samostatnou publikaci. Zjednodušeně můžeme říci, že motivovaný zaměstnanec je spokojený, ale zároveň se cítí být součástí firmy, v níž je zaměstnán. Dělá aktivity nad rámec svých běžných pracovních povinností, a aktivně se tak podílí na zvyšování hodnoty firmy.

Na motivovanosti závisí výkonnost firmy

Z mnoha analýz vyplývá, že mezi úrovní motivovanosti zaměstnanců a celkovými výsledky firmy existuje přímá souvislost. Firmy s nejvyšší úrovní motivovanosti totiž mají vyšší růst příjmů a zhruba dvojnásobně vyšší růst zisků. Co to způsobuje? Zvýšená efektivita zaměstnanců, kteří jsou motivováni hledat nová a lepší řešení a aktivně se podílejí na zvyšování hodnoty firmy.

Větší motivovanost se zároveň odráží v nižší míře fluktuace zaměstnanců. Firmy přitom často na retenci zaměstnanců nekladou tak velký důraz. Myslí si totiž, že do nich nemusí více investovat, a tím ušetří. Zaměstnavatelé si však mnohdy neuvědomují, že vysoká fluktuace zaměstnanců generuje zvýšené náklady spojené s náborem nových zaměstnanců a zároveň dodatečné investice související s jejich zaškolením a začleněním mezi ostatní. Navíc know-how a celkovou hodnotu zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují delší dobu, série školení nenahradí – ani když jde o znalost pracovních procesů, prostředí a zvyklostí, ani o sociální vazby, které si zaměstnanec časem vytvoří s ostatními kolegy, dodavateli či zákazníky. Poslední dobou jsme navíc zaznamenali tendenci nahrazovat klasická školení aktivitami, které staví na dříve získaných znalostech a zkušenostech zaměstnance, jež dále prohlubují a rozvíjí.

> Motivaci musíme vnímat jako oboustranný závazek, který má firma vůči svému zaměstnanci a zaměstnanec vůči firmě.

Kdy zaměstnance motivovat a jak?

Zejména v dobách nesnadné ekonomické situace, kdy firmy prochází mnoha změnami, musí zaměstnavatel držet, ba dokonce zvýšit úroveň motivovanosti svých lidí. Jakékoli ohlášené změny vyvolávají mezi zaměstnanci nejistotu a mohou se negativně odrážet na jejich motivovanosti. A právě zde firmy často zásadně chybují – postaví zaměstnance před hotovou věc a čekají, že se s ní časem vyrovná. Pokud však firma plánuje jakékoli změny, měla by do plánování změny své zaměstnance, kterých se změna dotkne, zapojit, a to od samého počátku. Strategický tým tak získá náhled druhé strany, který může v dalších fázích vést ke kýženému úspěchu.

I sami zaměstnanci mohou přicházet s novými nápady na změnu, pokud je firma podpoří třeba tím, že jim poskytne dostatek prostoru a přiměřený mandát přijímat rozhodnutí týkající se jejich práce. Díky tomu pomůže zaměstnanci naplnit přirozenou potřebu být součástí něčeho většího a aktivně se podílet na rozvoji firmy.

Nepodceňujte výběr

Důležitý je samozřejmě i výběr lidí, kteří se do přípravy změny zapojí. Vhodní kandidáti ji totiž musí v dalších fázích zvládnout prezentovat kolegům, podpořit ji a prosadit. A není rozhodující, zda se jedná o vedoucí zaměstnance. Podstatné je, zda kolegové zaměstnanci věří a zda je tzv. opinion makerem. Velkým plusem proto je, když firma mezi svými zaměstnanci dokáže identifikovat a udržet talenty.

Mít průběh změny pod kontrolou

Neméně důležité je také průběžně sledovat realizaci změny a pravidelně informovat zaměstnance o jejím průběhu a úspěšnosti: přináší očekávaný výsledek, resp. byly dosaženy stanovené cíle? Zaměstnanci mají vždy o směřování firmy vědět a potřebují rozumět, jak se mohou na jejich plnění podílet a jak se výsledky jejich práce odrážejí na výsledcích celkových. Teprve když zaměstnanec vidí, že se výsledky jeho práce odráží v celkovém kontextu, cítí, že má jeho práce smysl a že je součástí firmy.

Ruku v ruce s tím jde i správně nastavený systém odměňování. Zaměstnance bychom měli vždy hodnotit na základě dosažených výsledků, které mohl reálně ovlivnit. Nicméně finanční odměna jako externí motivační nástroj může fungovat pouze krátkodobě, protože si na ni zaměstnanec rychle zvykne. Manažer by proto měl u svých podřízených stimulovat především motivaci interní a zadávat jim úkoly, které dokážou v rámci svých znalostí a dovedností plnit a které jsou zároveň přiměřeně náročné, aby podpořily jejich rozvoj.

Dvoustranný závazek

Oblastí, které ovlivňují celkovou motivovanost zaměstnance, je tedy několik. V prvé řadě jde o práci, kterou vykonává:

- Je schopen svou práci plnit?
- Jakou autonomii má v plnění úkolů?
- Je jeho práce smysluplná?
- Má možnost se v práci rozvíjet?
- Jak může kariérně růst?

Motivovanost zaměstnanců dále ovlivňují lidé, úroveň jejich spolupráce, schopnost manažerů vést a poskytovat zpětnou vazbu, včetně způsobu odměňování. Neméně důležitá je i firemní kultura.

Motivaci proto musíme vnímat jako oboustranný závazek, který má firma vůči svému zaměstnanci a naopak. Firma prostřednictvím svých manažerů připravuje zaměstnanci prostředí, které zvyšuje jeho motivaci, a zaměstnanec využívá všech příležitostí a vrací je zpět formou přidané hodnoty. Firma tedy může od zaměstnanců očekávat pouze tolik, kolik je jim sama ochotná nabídnout a naopak.

Diagnostika motivovanosti zaměstnanců

(případová studie)

U významného klienta z finančního sektoru jsme v rámci regionu střední a východní Evropy provedli diagnostiku současného stavu motivovanosti zaměstnanců – její úroveň se v mapované oblasti pohybovala lehce pod průměrem. Na workshopech s vybranými zaměstnanci jsme identifikovali důvody nízké úrovně motivovanosti a na jejich základě jsme sestavili žebříček faktorů, které mají přímý vliv na motivovanost podle velikosti jejich dopadu. Vedení firmy jsme následně připravili zprávu a navrhli akční plán zaměřený na tři faktory s největším dopadem na motivovanost zaměstnanců.

Po půl roce vykázalo nové měření pozitivní růst, zároveň poklesl počet zaměstnanců, kteří ve sledovaném období firmu opustili. Výsledky se také pozitivně odrazily na velikosti obratu a zisku.

Proces motivovanosti zaměstnanců

Diagnostika současného stavu	Vyhodnocení získaných informací	Návrh a implementace nápravných opatření	Vyhodnocení efektivity přijatých opatření
Využití metodiky nabízené na trhu, případně úprava otázek podle potřeb firmy Zaměření na faktory, které nejvíce ovlivňují celkovou motivovanost zaměstnanců	Identifikace oblastí pro zlepšení s největším dopadem na celkovou motivovanost zaměstnanců V případě nutnosti bližší specifikace témat pomocí specializovaných pracovních skupin (tzv. focus groups) a workshopů	Návrh opatření vedoucích ke zvýšení motivovanosti / / zlepšení situace v kýžených oblastech Prioritizace akčních kroků a sestavení akčního plánu Implementace jednotlivých opatření	Po cca 6–12 měsících vyhodnocení dopadu nápravných opatření v předem definovaných oblastech (např. fluktuace zaměstnanců, celková produktivita, obrat společnosti, zisk apod.)

Řízená komunikace – průběžné informace o průběhu aktivit, další kroky, očekávaný přínos vs. reálné plnění atd.

Koncept kontrolingu a cenotvorby

Nedůslednost v nastavení systému kalkulací a sledování ziskovosti může dostat společnosti do svízelné finanční situace. Proč má cenu zaměřit se na podpůrné procesy typu manažerského účetnictví či cenotvorbu, nikoliv jen na klíčové procesy?

Systém kalkulací a cenotvorby stojí v každé společnosti na čtyřech základních pilířích, které tvoří základ kontrolingového systému. Jestliže vedení správně nastaví vhodný systém kontrolingu a cenotvorby, podpoří své strategické řízení stejně jako manažerské rozhodování a pomůže zvýšit výkonnost své společnosti.

1. Účetní rozvrh

Prvním krokem, jímž lze zvýšit transparentnost ekonomického řízení společností, je vhodné nastavení účetního rozvrhu tak, aby bylo možné využít účty jak pro potřeby finančního, tak manažerského účetnictví. Pro účely kontrolingu musí struktura účetního rozvrhu umožnit mimo jiné:

a) oddělit přímé a nepřímé náklady z hlediska potřeb kalkulačního systému,

b) odlišit náklady, které se nechovají stejně při změnách objemu výkonů,

c) rozpoznat, zda náklady nabíhají na nákladové středisko (NS) přímo jako primární náklad, nebo jako náklad sekundární od jiných středisek.

Ad a) Pro potřeby nastavení kalkulačního systému musí vedení firmy zabezpečit oddělení přímých nákladů od nepřímých, a to prostřednictvím analytických účtů, přičemž platí, že:

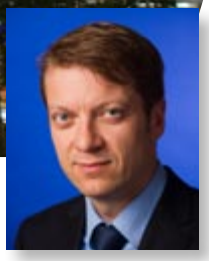
- přímé náklady lze bezprostředně přiřadit objektu kalkulace tím, že mají přímý vztah k jednotlivému objektu kalkulace (kalkulační jednici),
- nepřímé náklady není možné přiřadit jednotlivým výkonům, protože jsou vyvolány více typy výkonů (např. režijní platby, nájemné). Na jednotlivé objekty kalkulace se proto musí tyto náklady rozvrhovat na základě definovaných vztažných veličin.

Ad b) Náklady odlišujeme rovněž z pohledu změn objemu výkonů na variabilní (mění se podle objemu výkonů) a fixní (vznikají bez ohledu na objem výkonů v obdobné výši). Toto členění nákladů tvoří základ kalkulace krycích příspěvků, která opět určitým způsobem podporuje manažerská rozhodnutí.

Ad c) Prostřednictvím sekundárních nákladových/výnosových druhů (účtová třída 8) dochází k přenosu vnitropodnikových nákladů/výnosů mezi jednotlivými objekty ekonomické struktury (viz níže). Nastavení struktury sekundárních nákladových druhů pak musí reflektovat potřeby ekonomického řízení stejně jako případné požadavky regulačního výkaznictví. Když navíc společnosti posoudí strukturu nákladových účtů z pohledu procentního podílu na celkovém obratu, mohou si upřesnit svůj pohled na nákladovou strukturu.

2. Nastavení ekonomické struktury společnosti a vztažných veličin

Další oblastí, kterou by vedení společnosti při nastavení či revizi konceptu kontrolingu nemělo opomíjet, je ekonomická struktura. Ta představuje ucelený systém prvků, v jejichž rámci probíhají veškeré aktivity dané společnosti. Jejich zachycením lze docílit transparentnosti nákladových a výnosových toků, a to nejen v rámci společnosti, ale i vůči vnějšímu prostředí.



Daniel Holein
Senior Manager
Management Consulting
T: +420 222 123 391
E: dholein@kpmg.cz

> Díky vhodně nastavenému konceptu kontrolingu získá management reálný obraz o ekonomice své společnosti stejně jako o ekonomických vztazích mezi interními jednotkami.

Mezi typické objekty ekonomické struktury řadíme zejména:

- nákladová střediska: objekty, které zachycují nepřímé náklady společnosti (primární a sekundární náklady), jež jsou dále zúčtovány vůči tzv. nositelům nákladů,
- zakázky: objekty ekonomické struktury, které umožňují transparentní evidenci nákladů spojených s jedním typem úkonů (např. typ údržby, projektu, apod.),
- nositele nákladů: konečný objekt vnitropodnikového zúčtování – na nositele nákladů se adresně účtují veškeré náklady spojené např. s jednotlivou objednávkou, produktem,
- profitcentra: jedná se o specifické objekty ekonomické struktury, na nichž se provádí kumulace nákladů a výnosů nákladových středisek, zakázek a nositelů nákladů. Tento objekt tak umožňuje sledování a vyhodnocování profitability výkonů společnosti.

Konečnou podobu ekonomické struktury musí společnosti přizpůsobit povaze svých aktivit, požadované podpoře pro strategické a operativní řízení a manažerské rozhodování, příp. požadavkům na regulační výkaznictví.

3. Vztažná veličina a kalkulační sazba

Aby mohla společnost přeúčtovat náklady na další objekty ekonomické struktury, musí pro každé nákladové středisko vybrat takovou rozvrhovou základnu (vztažnou veličinu), která nejlépe vystihuje vazbu mezi spotřebovanými náklady NS a odvedenými výkony (např. člověkohodiny, m^2 apod.)
Cena, za kterou se výkony NS zúčtují na odebírající objekty, se nazývá kalkulační sazba a vychází z objemu režijních nákladů přiřazených NS a množství vztažných veličin poskytnutých daným NS.

4. Koncept vnitropodnikového zúčtování

Podstatou vnitropodnikového zúčtování je zajištění transparentního a objektivního přiřazení nákladů na výkony. Zatímco přímé náklady se přiřazují přímo na nositele nákladů nebo zakázky, u nepřímých nákladů se musí vytvořit jasná metodika propojení mezi nákladovými středisky a nositeli nákladů za pomoci definované ekonomické struktury a datové základny společnosti.

Přínosem vhodně nastaveného konceptu kontrolingu je zajištění reálného obrazu o ekonomice společnosti, jakož i o ekonomických vztazích mezi interními jednotkami společnosti. Systém poskytuje jejímu vedení řadu nezbytných informací jak pro řízení a kontrolu efektivnosti hospodaření, tak podkladů pro sestavení kalkulací výrobků a služeb a vyhodnocení jejich rentability.

Fondy EU: ve znamení výzev i příležitostí

Od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, máme již potřetí jedinečnou příležitost čerpat prostředky z fondů EU.

Během předchozích dvou programových období se prostřednictvím evropských dotací podařilo financovat řadu významných projektů, které podpořily rozvoj domácí ekonomiky a přispěly ke zvýšení životní úrovně Čechů. Nové programové období 2014–2020 tak přináší nejen další příležitosti k podpoře projektových záměrů, ale i řadu změn, které musíme vzít v úvahu při jejich plánování.

Česká republika má za sebou dvě programová období (2004–2006 a 2007–2013), v jejichž rámci bylo na projekty alokováno téměř 30 miliard eur ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU. Počínaje rokem 2014 začalo nové sedmileté programové období, které pro uchazeče o dotace znamená nejen výzvu, ale i příležitost. Jak tedy nastavit efektivnější, jednotnější a transparentnější pravidla implementace i kontrolního systému, abychom dokázali vyčerpat maximum z celkové alokované částky, která dosáhne zhruba 21,6 miliard eur?

Rozvoj potenciálu ČR, ale i nedostatky v administraci

V průběhu předchozích dvou programových období byl v České republice vytvořen systém implementace fondů EU, kdy řada institucí, zejména ministerstev, převzala administraci fondů do svých agend. Tyto instituce tak získaly podstatnou zkušenost s řízením a administrací jednotlivých operačních programů. Z dosavadního vývoje je patrné, že předchozí období přinesla významné finanční prostředky pro rozvoj potenciálu naší země, ale zároveň odhalila některé nedostatky ve způsobu jejich využívání. Naší zemi Unie vytýkala zejména netransparentní veřejné zakázky, nejednotný monitorovací systém či zdlouhavý postup administrace projektů, s čímž souvisela i jistá neschopnost disponibilní prostředky plně vyčerpat. Nové programové období proto nabízí jedinečnou příležitost, abychom lépe nastavili fungující systémy administrace a kontroly, a dosáhli tak vyšší efektivity čerpání alokovaných prostředků.

> Současné programové období může být vzhledem k dosažené ekonomické úrovni České republiky v rámci EU poslední významnou příležitostí k využití prostředků z fondů EU.

Jednotný systém implementace

Stěžejním dokumentem pro období 2014–2020 je Dohoda o partnerství, kterou uzavírá členský stát s Evropskou komisí. V dokumentu jsou nastaveny podmínky, za kterých bude finance z fondů EU v příštích sedmi letech čerpat. Na základě Dohody označila Česká republika v následujícím období za hlavní oblasti svého zájmu:

- zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky,
- kvalitní infrastrukturu v dopravě, energetice a informačních a komunikačních technologiích,
- fungující veřejnou správu,
- sociální začleňování, boj s chudobou a systém péče o zdraví,
- ochranu životního prostředí.

Zmíněné oblasti zájmu jsou v souladu s politikami EU a váží se na ně rozvojové priority České republiky. V novém programovém období se tak bude realizovat celkem deset operačních programů prostřednictvím pěti fondů podle charakteru podpory.

Méně programů, jednodušší administrativa

Hlavní změnou pro nové programové období je zejména snížení počtu operačních programů i institucí, které se zapojují do jejich administrace. Významný posun v rámci nového programového období by měl nastat i v oblasti zjednodušení administrativy díky plánovanému sjednocení metodiky pro všechny operační programy stejně jako díky zavedení jediného monitorovacího systému.

Zkratka	Název fondu	Předmět podpory
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj	Produktivní investice převážně pro malé a střední podniky, budování infrastruktur pro základní služby občanům a podnikatelům, investice do výzkumu a vývoje, do zajištění vnitřního potenciálu regionů a pro vytváření sítí, spolupráci a výměnu zkušeností.
ESF	Evropský sociální fond	Vysoká úroveň zaměstnanosti a kvalitních zaměstnání, mobilita pracovních sil, povzbuzení vyšší úrovně vzdělávání a výcviku, rovnost pohlaví, rovné příležitosti, nediskriminace a sociální začleňování, boj s chudobou.
CF	Fond soudržnosti	Investice do infrastruktury v oblastech životního prostředí, dopravní infrastruktury evropského významu a efektivního využívání energie.
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova	Konkurenceschopnost zemědělství, udržitelné nakládání s přírodními zdroji a vyvážený rozvoj venkovských území.
EMFF	Evropský námořní a rybářský fond	Konkurenceschopná, životaschopná a sociálně i environmentálně udržitelná akvakultura, která podpoří rozvoj území.

Právě jednotný systém MS2014+ má umožňovat elektronickou výměnu dat mezi příjemci a administrátory, dále automatickou kontrolu vkládaných dat příjemci a komunikaci zainteresovaných osob v rámci systému, jenž vytváří přímo elektronický audit trail projektů. Evropská komise bude navíc klást větší důraz na měřitelnost přínosů jednotlivých operací i celých operačních programů, tj. více se zaměří na nastavení a plnění jednotlivých monitorovacích indikátorů.

Dohoda o partnerství a budoucí vývoj

Pro skutečné zahájení nového programového období je klíčové dojednání Dohody o partnerství s Evropskou komisí – na základě aktuálního vývoje můžeme předpokládat, že k jejímu podpisu dojde ve třetím čtvrtletí tohoto roku. Komise bude následně schvalovat jednotlivé operační programy, postupné zahájení jejich implementace tak můžeme očekávat v průběhu posledního čtvrtletí roku 2014.

EU nabízí jednu z posledních příležitostí

Dosavadní podobu Dohody o partnerství a stav připravenosti České republiky hodnotí Evropská komise kladně. Jak se bude situace vyvíjet, je nyní zejména v rukou nové vlády, ale i implementačních orgánů, na kterých závisí realizace a postup jednání s Evropskou komisí. Nové operační programy se nacházejí v různém stavu připravenosti, ale již v průběhu posledního čtvrtletí letošního roku by v případě příznivého vývoje mohly být vyhlašovány první výzvy pro předkládání projektů. Je tedy důležité sledovat aktuální vývoj a začít postupně s přípravou projektových záměrů – vzhledem k dosažené ekonomické úrovni České republiky v rámci EU může být totiž současné programové období poslední významnou příležitostí, kdy budeme moci prostředky z fondů EU využít.

Jan Filkuka
Manager

Čerpání z fondů EU
Management Consulting

T: +420 222 123 335
E: jfilkuka@kpmg.cz

KPMG
cutting through complexity

Velká data
malé starosti

Pomůžeme vám:

- využít vaše data, abyste dosáhli požadovaných výsledků
- rozlišit, která data jsou cenná a kterým se momentálně nemusíte věnovat
- potvrdit správnost a využitelnost dat z externích zdrojů
- porozumět, jak mohou big data ovlivnit vaše podnikání i vaši infrastrukturu
- využít big data ke zlepšení finančního plánování, řízení podnikatelské výkonnosti a finanční konsolidace

David Slánský
Director
Data and analytics
T: +420 222 124 249
E: dslansky@kpmg.cz
kpmg.cz

© 2014 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Archiv Horizontů naleznete na naší webové stránce **www.kpmg.com/CZ/Horizonty**

KPMG podporuje sport **www.podporujemesport.kpmg.cz**

Informace zde obsažené jsou obecného charakteru a nejsou určeny k řešení situace konkrétní osoby či subjektu. Ačkoliv se snažíme zajistit, aby byly poskytované informace přesné a aktuální, nelze zaručit, že budou odpovídat skutečnosti k datu, ke kterému jsou doručeny, nebo že budou platné i v budoucnosti. Bez důkladného prošetření konkrétní situace a řádné odborné konzultace by neměla být na základě těchto informací činěna žádná opatření.

© 2014 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Označení KPMG Česká republika zahrnuje všechny právní entity spojené s činností KPMG v České republice.

Design a produkce KPMG Česká republika, s.r.o.

Vytištěno v České republice

duben 2014