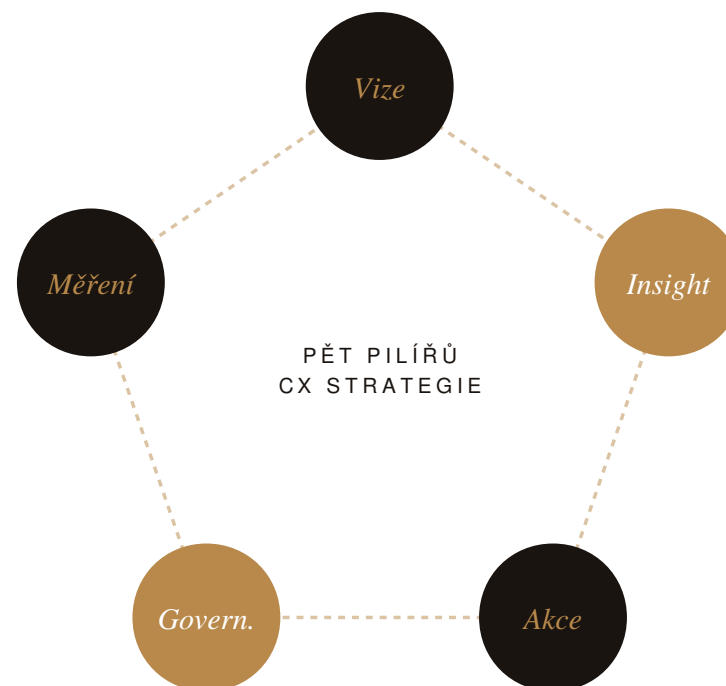


# CX strategie. Framework.

*Pro středně velké firmy —  
200 až 2 000 lidí.*

Středně velké firmy uvíznou mezi dvěma playbooky, které jim nesedí. Founder-led, gut-feel přístup, který fungoval při padesáti zaměstnancích, už neškáluje. Enterprise CX mašinerie postavená pro firmy o deseti tisících lidech je naopak příliš těžkopádná. Tento dokument je praktický framework, který používáme s našimi středně velkými klienty — pět pilířů, maturity ladder a 90denní plán, jak se dostat od „měli bychom dělat CX“ k „máme fungující strategii“.



# Obsah

01	Úvod — paradox středně velké firmy	3
02	Proč středně velké firmy potřebují vlastní framework	5
03	Pět pilířů CX strategie	7
04	Detailní pohled na pilíře — jak vypadá to dobré	9
05	Maturity ladder CX strategie	15
06	90denní startovací plán	17
07	Šest úskalí CX programů ve středních firmách	19
08	Sebehodnotící scorecard	21
—	Závěrečné myšlenky	22

# Paradox středně velké firmy.

Firma o padesáti lidech dělá customer experience instinktivně. CEO osobně zná deset největších zákazníků. Špatný servis ráno se opraví do oběda. Strategie není potřeba, protože ji není potřeba.

Firma o deseti tisících lidech má CX ředitele, voice-of-customer programy, operating cadences a celou subdisciplínu konzultantů, kteří jí slouží. Strategie je těžká, drahá a vyladěná na tu velikost.

Mezi těmi dvěma světy je středně velká firma — zhruba 200 až 2 000 lidí. CEO už osobně nezná každého zákazníka. Tým je příliš velký na to, aby ad-hoc service recovery fungovala, ale příliš malý na to, aby utáhl enterprise-grade CX mašinerii. Vzorce, které fungovaly při padesáti lidech, se lámou. Playbook napsaný pro deset tisíc je overkill.

Tohle je moment, kdy CX přestává být „práce všech“ (což znamená nikoho) a stává se strategickou schopností, kterou je potřeba navrhnout. Tento dokument je framework, který používáme s klienty přesně v téhle pozici — středně velkými, rostoucími a připravenými přestat CX provozovat na dobré vůli.

## CO SE DOZVÍTE

Framework pěti pilířů specifický pro středně velké firmy.

Detailní pohled na každý pilíř, s tím, jak v praxi vypadá to dobré.

Maturity ladder, abyste mohli upřímně zhodnotit, kde dnes jste.

90denní startovací plán od kick-offu k první kvartální review.

Šest úskalí, která rozbíjí CX programy specificky ve středně velkých firmách.

Sebehodnotící scorecard, který můžete tento týden projet se svým týmem.

## PRO KOHO TO JE

CEO a COO středně velkých firem, kteří zvažují investici do CX.

Nově jmenované CX ředitele nebo manažery v prvních 100 dnech.

Marketing, ops nebo produkt leady, kteří mají „vlastnit“ CX bez roadmapu.

Boardy a poradce, kteří hodnotí CX jako strategickou prioritu.

## CO TADY NENAJDETE

Výběr dodavatele, srovnání softwaru ani šablony organizační struktury.

Cílem je vyjasnit strukturu strategie — strukturální a provozní rozhodnutí z ní pak vyplynou sama.

KAPITOLA 1

# Středně velká firma je jiná.

*Proč ani start-upový, ani enterprise playbook neseďí.*

1

# Pět strukturálních faktů, které mění pravidla.

Středně velké firmy nejsou ani „malé enterprises“, ani „velké start-upy“. Mají vlastní sadu strukturálních faktů, které určují, které CX přístupy fungují a které se rozpadnou v okamžiku kontaktu s provozem. Navrhnout strategii bez pojmenování těchto faktů je nejčastější důvod, proč CX programy ve středních firmách selhávají v prvním roce.

**01 CEO už neškáluje.**  
Při padesáti zaměstnancích je CEO de facto CX funkcí. Při pěti stech už nemůže být. Při dvou tisících nestíhá ani velké incidenty. CX musí někdo vlastnit — ne ale všichni.

**02 Cross-funkční, ne multi-funkční.**  
Středně velké firmy mají funkce (obchod, provoz, produkt, podpora), ale žádnou formální cross-funkční governance. CX žije v mezerách mezi nimi. Framework musí ty mezery udělat viditelné.

**03 Omezený rozpočet, konečná pozornost.**  
Enterprise rozpočty dovolí hodit na problém lidi. Programy ve středně velkých firmách mají jednoho nebo dva CX lidi a částečný rozpočet. Framework musí být bezohledný v tom, na čem nejméně záleží.

**04 Reálná data, žádný centrální systém.**  
Středně velké firmy mají zákaznická data — v CRM, podpoře, marketingu, fakturaci. Téměř nikdy na jednom místě. CX strategie musí počítat s rozdělenými systémy a designovat to kolem nich.

**05 Politika růstové fáze.**  
Šéfové funkcí si chrání své území. Postavit CX nad ně (nebo napříč nimi) okamžitě spustí territory issues. Framework musí politiku přiznat — ne dělat, že neexistuje.

## NEJVĚTŠÍ JEDINÁ CHYBA

Středně velké firmy, které kopírují enterprise CX playbooks, mívají strategický dokument v třetím měsíci a nulovou adopci v devátém. Playbook sedí na strukturu firmy, kterou nejste. Stavte na to, co reálně máte.

KAPITOLA 2

# Pět pilířů.

*Vize, Insight, Akce, Governance, Měření.*

2

# Pět pilířů. Vynechte jeden a strategie se zhroutí.

Fungující CX strategie stojí na pěti pilířích. První dva (Vize, Insight) jsou o **porozumění**: kam chcete dojít a co reálně víte. Prostřední (Akce) je o **dělání**. Poslední dva (Governance, Měření) jsou o **udržení**: kdo rozhoduje a jak víte, že to funguje. Vynechte pilíř a strategie se stane buď sloganem, dashboardem, nebo seznamem projektů.



## Vize

KAM SMĚŘUJEME

Zákaznická zkušenost, kterou chcete být známi za tři roky. Konkrétní, navázaná na byznysové výsledky, vlastněná exekutivním týmem.



## Insight

CO VÍME

Zákaznická zpětná vazba, data o chování, verbatim, journey mapy — syntetizované do jednoho zdroje pravdy, obnovovaného v reálné kadenci.



## Akce

CO DĚLÁME

Provozní vrstva, která mění insight ve změnu. Recovery smyčky, procesní zlepšení, service design a cross-funkční projekty.



## Governance

KDO ROZHODUJE

Kdo vlastní CX, jak se dělají rozhodnutí, kam se eskalují konflikty. Nejméně vzrušující pilíř a ten, který bývá nejčastěji nedefinovaný.



## Měření

JAK TO VÍME

Dvouvrstvé měření: jedna strategická metrika, kterou čte board, plus operativní metriky, na které reaguje každá funkce. Navázané na byznysové výsledky.

### JEDNODUCHÁ DIAGNOSTIKA

U každého z pěti pilířů se ptejte: „Kdyby si to v pondělí přečetl nový kolega na jedné stránce, pochopil by to?“ Pokud jsou tři nebo víc odpovědí „ne“, nemáte CX strategii — máte CX aktivitu. Dalšíh šest stránek vysvětluje, jak to dobré pro každý pilíř vypadá.

KAPITOLA 3

# Detailní pohled na pilíře.

*Jak v praxi vypadá Vize, Insight, Akce, Governance a Měření.*





## PILÍŘ 1

# Vize — kam zkušenost směřuje.

CX vize je jedna až dvě věty popisující zkušenost, kterou chce vaše firma být známá — dost konkrétní na to, aby vás vedla k trade-offům, a dost ambiciózní na to, aby skutečně měnila chování. Je to odpověď na otázku „jaká CX firma se snažíme být?“

## DOBŘÁ CX VIZE JE...

**Specifická pro váš byznys.** Telco vize není vize luxusního hotelu. „Špičkové CX“ není vize — to je marketingový slogan.

**Navázaná na byznysový výsledek.** Explicitně spojená s retencí, růstem, doporučováním nebo prémiovou cenou — ne plovoucí jako prohlášení hodnot.

**Vlastněná exekutivním týmem.** Napsaná CEO a přímými podřízenými, ne delegovaná na marketing nebo CX tým sám.

**Operativní, ne aspirativní.** Tříletý horizont, ne pětiletý. Otestovaná otázkou: „Mohli bychom k tomu reálně udělat krok už příští kvartál?“

## Dva příklady (parafrázované z klientské práce):

*„Být finanční institucí, kterou zákazníci doporučují rodině — měřeno tak, že nový byznys z doporučení tvoří do tří let 25 % nových výnosů.“*

*„Dělat každou interakci se zákazníkem snadnou — snížit průměrný customer effort score na 5,5/7 napříč všemi hlavními touchpointy do konce třetího roku.“*

## ČASTÉ CHYBY

**Plakátová vize.** „Dodáváme výjimečné zákaznické zkušenosti.“ Zní věrohodně. Neznamená nic. Nedá se na to reagovat ani se to nedá změřit.

**Hodnoty převlečené za vizi.** „Ke každému zákazníkovi přistupujeme s respektem.“ To je hodnota. Vize popisuje výsledek, ne chování.

**Pětiletá fantazie.** Vize tak vzdálená, že žádný kvartální výsledek se jí nepřibližuje. Než se stane blízkou, svět už je jiný.

**Marketingová vize.** Napsaná CMO, čte ji nikdo jiný. Provoz, produkt a podpora ji necítí jako svou a podle toho se chovají.

## TEST DVOU OTÁZEK

1. Umíte svou CX vizi říct jedním dechem, bez čtení? · 2. Říká vám něco o reálném trade-offu pro tento kvartál? Pokud je některá odpověď „ne“, přepište ji, než cokoliv dalšího stavíte.



## PILÍŘ 2

# Insight — co reálně víte o zákaznících.

Insight je ve středně velkých firmách nejvíc předimenzovaný a nejmíň syntetizovaný pilíř. Většina firem má dost dat rozházených napříč systémy — průzkumy, support tickety, CRM poznámky, analytiku. Velmi málo má z toho udělanou syntézu, kterou si rozhodovatel pustí v úterý ráno.

## Čtyři zdroje dat, které potřebuje každý středně velký CX program

- 01 Přímá zpětná vazba.**  
 NPS, CSAT, CES a verbatim z definovaných touchpointů.  
 Nejspolehlivější zdroj zákaznické pravdy — pokud správně samplujete.
- 02 Provozní signál.**  
 Support tickety, logy stížností, důvody odchodu, vrácené produkty.  
 Behaviorální důkazy o tom, kde se zkušenost reálně láme.
- 03 Rozhovory se zákazníky.**  
 8–12 hloubkových rozhovorů za kvartál. Nejinformativnější jediný zdroj a ten, který firmy nejčastěji vynechávají, protože je pomalý.
- 04 Data o chování.**  
 Produktová analytika, chování na webu, konverzní cesty. Říká vám, co lidé dělají; spárujte se zpětnou vazbou, abyste zjistili proč.

### SYNTÉZNÍ VRSTVA

Data sama o sobě nejsou insight. Insight vzniká, když verbatim, průzkumy, tickety a rozhovory dají dohromady jeden příběh.

Pro středně velké firmy je syntézní vrstva CX investice s nejvyšší pákou — mění čtyři rozpojené proudy v jeden artefakt vhodný pro rozhodování.

V praxi to znamená: jeden dashboard, jedna journey mapa, jeden kvartální insight dokument, jeden pojmenovaný vlastník „toho, co o zákaznících právě teď víme“.

### FUNGUJÍCÍ KADENCE

alerty na jednotlivé kritiky a vážné stížnosti.

trendová review napříč zpětnou vazbou, podporou a analytikou.

syntézní dokument pro exekutivní tým.

refresh zákaznických journey map a person.



## PILÍŘ 3

# Akce — přeměna insightu ve změnu.

Akce je pilíř, který odlišuje CX program od CX dashboardu. Insight bez akce je reporting. Akce bez insightu je hašení požárů. Pilíř žije ve třech vrstvách, každá s jinou kadencí a jiným vlastníkem.

## VRSTVA 1 · OKAMŽITÉ RECOVERY

**Uzavřená smyčka.** Když kritik odpoví, někdo se s ním do 24 hodin spojí. Reálný rozhovor, ne generický e-mail „vážíme si vaší zpětné vazby“.

**Vlastník:** funkce nejbliž zákazníkovi (často podpora nebo account management).

**Kadence:** denně, automatizované triggerly.

**Proč na tom záleží:** obnovený kritik se často stane loajálnější než byl před incidentem. Literatura je v tom konzistentní.

## VRSTVA 2 · PROCESNÍ ZLEPŠENÍ

**Vzory ze zpětné vazby.** Když si deset zákazníků stěžuje na to samé, opravte proces. Ne jednotlivé odpovědi — podkladovou příčinu.

**Vlastník:** funkce, která proces vlastní (provoz, produkt, fakturace atd.).

**Kadence:** měsíčně až kvartálně.

**Proč na tom záleží:** recovery bez procesní změny znamená, že stejnou věc opravujete každý týden. Navěky.

## VRSTVA 3 · REDESIGN ZKUŠENOSTI

**Strukturální změny.** Někdy není rozbitý proces — rozbitá je celá zkušenost. Nový onboardingový tok, nový cenový model, nová servisní úroveň.

**Vlastník:** cross-funkční, sponzorovaný exekutivou.

**Kadence:** jednou nebo dvakrát ročně.

**Proč na tom záleží:** tady se CX posouvá z inkrementálního ke skokovému. Bez toho středně velké firmy zaseknou na „v pohodě“.

## Nejčastější selhání: akce bez vlastnictví

„Cross-funkční“ příliš často znamená „ničí práce“. Pilíř akce vyžaduje, aby **každá** identifikovaná příležitost měla pojmenovaného vlastníka (osobu, ne tým), deadline a metriku, která ověří, že změna fungovala. Bez těchto tří se příležitost tiše propasíruje do dalšího kvartálu a pak do dalšího, dokud na ni všichni nezapomenou.

### UPŘÍMNÝ TEST PILÍŘE AKCE

Vezměte top tři zákaznické pain pointy, které váš tým identifikoval minulý kvartál. U každého se ptejte: kdo to vlastnil, co udělal, pohnula se metrika? Pokud neumíte odpovědět ani na jeden, pilíř akce je dekorativní.



## PILÍŘ 4

# Governance — kdo o čem rozhoduje.

Governance je pilíř, který středně velké firmy podstavují nejvíc — částečně proto, že zní byrokraticky, a částečně proto, že je politicky nejtěžší. Ale bez explicitní governance dělají CX rozhodnutí ti, kdo nejvíc křičí, a to bývá málokdy hlas zákazníka.

## Tři rozhodnutí, která musí být zodpovězená

- 01 Kdo je pojmenovaný vlastník CX?**  
 Jeden člověk, jedna práce. Ne „všichni“. Ve středně velké firmě to bývá CX ředitel, ředitel provozu nebo VP marketingu — podle oboru. Název role záleží míň než explicitní odpovědnost.
- 02 Co je operativní fórum?**  
 Pravidelná cross-funkční schůzka, kde se CX projednává a dělají rozhodnutí. Obvykle měsíčně. Stejní účastníci, stejná struktura agendy, jasná rozhodovací autorita.
- 03 Kam se eskalují spory?**  
 Když se marketing a provoz neshodnou na rozhodnutí ovlivňujícím zákazníka, kdo rozhodne? Téměř vždy CEO nebo COO. Eskalační trasa musí být pojmenovaná předem, ne vymyšlená v moment.

## Realistické vzory governance ve středních firmách

VZOR	KDY FUNGUJE
<b>CEO-led s CX koordinátorem</b>	200–400 lidí. CEO si nechává vlastnictví; CX koordinátor řídí operativní kadenci.
<b>CX ředitel pod COO</b>	400–1 000 lidí. Servisně laděné nebo provozní byznysy. CX ředitel vlastní framework; COO drží rozhodovací autoritu.
<b>CX ředitel pod CMO</b>	400–1 000 lidí. Brand-led nebo e-commerce byznysy. Funguje, když marketing je dominantní vztah se zákazníkem.
<b>Federované centrum excelence</b>	1 000–2 000+ lidí. Malý centrální tým nastavuje standardy; funkce vlastní exekuci. Konečný stav pro většinu středních firem.

### PRAKTICKÉ PRAVIDLO

Středně velké firmy by měly počítat s tím, že governance pattern **vyvíjí**, jak rostou. Struktura, která funguje při 300 lidech, se často láme při 800. Stavte na dnešek; čkejte redesign každé dva roky.



## PILÍŘ 5

# Měření — jak vypadá „dobré“, v číslech.

Středně velké firmy obvykle chybují jedním ze dvou směrů: buď příliš málo metrik (jedno číslo, obvykle NPS, které nikdo nevlastní), nebo příliš mnoho (každý tým sleduje něco jiného, nic není navázané na výsledek). Lék je dvouvrstvý model měření: jedna strategická metrika a hrstka operativních.

## VRSTVA 1 · STRATEGICKÁ METRIKA

Jedno headline číslo reportované exekutivnímu týmu a boardu. Obvykle relační NPS nebo kompozit (ISI, OES) počítaný kvartálně.

směr. Zlepšuje se nebo zhoršuje zákaznický vztah jako celek?

GEO, board, exekutivní tým.

kvartální review, s roční target.

## VRSTVA 2 · OPERATIVNÍ METRIKY

Per-touchpoint transakční metriky — obvykle CSAT nebo CES, spouštěné eventově. Jedna per major touchpoint, vlastněná týmem, který za daný touchpoint odpovídá.

**Účel:** diagnostika a akce. Kde se zkušenost zrovna teď láme?

**Publikum:** šéfové funkcí, frontline týmy.

**Kadence:** průběžně, s měsíčními review.

## Tři pravidla, která brání měřicímu divadlu

### 01 Aspoň jedna metrika navázaná na výnos.

Bez finanční kotvy CX metriky padnou v první rozpočtové debatě. Spojte retenci, opakované nákupy nebo výnos z doporučení se strategickou metrikou.

### 02 Žádná metrika bez vlastníka.

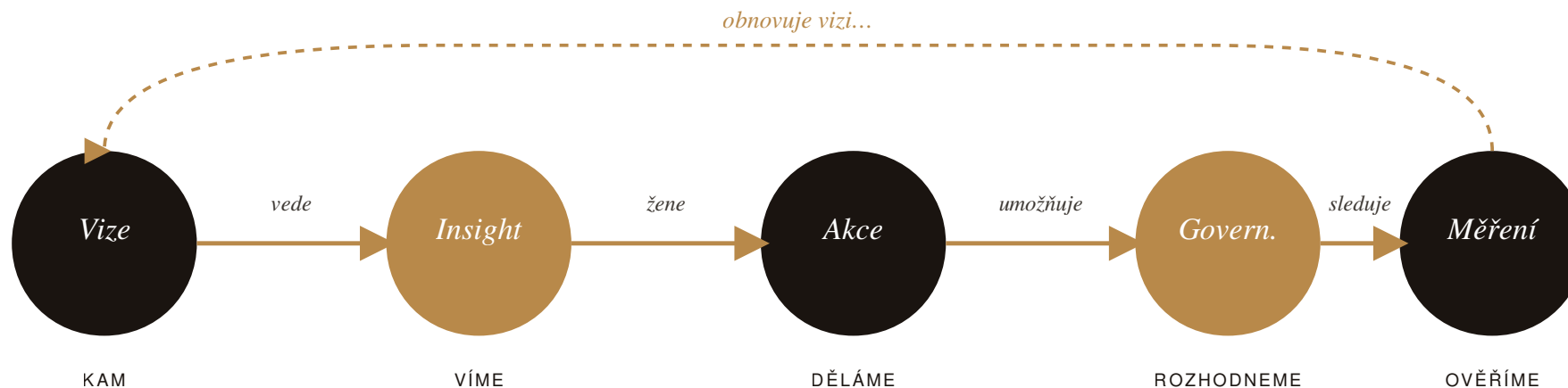
Každé reportované číslo má jednoho pojmenovaného člověka, který je odpovědný za jeho pohyb. „CX tým“ není člověk. Mlhavé vlastnictví = stagnující skóre.

### 03 Nikdy nevažte bonusy přímo na skóre.

Vazte bonusy na akce, které dělají dobrá skóre. Vazte odměnu na skóre a dostanete manipulaci, ne lepší zkušenost. Literatura je jednomyslná.

# Strategie je víc než pět samostatných pilířů.

Každý pilíř napájí další. Vize říká Insightu, na co se dívat. Insight dává Akci priority. Akce vyžaduje Governance, aby se přidělily zdroje. Governance je držena za odpovědnost Měření. Měření obnovuje Vizi. Strategie je smyčka, ne seznam.



## KDYŽ SE SMYČKA UZAVŘE

Fungující CX strategie je rozpoznatelná: insighty z tohoto kvartálu mění akci v dalším; akce mění operativní metriku; strategická metrika trenduje; exekutivní tým reviewuje a vylepšuje vizi. Každý pilíř má tep. Celá smyčka se uzavírá uvnitř roku.

## KDYŽ SE SMYČKA ROZBIJE

Rozbitá strategie je taky rozpoznatelná. Vize žije na plakátu. Insight sedí na dashboardu, který nikdo neotvírá. Akce se děje v režimu hašení. Governance se schází jen, když se něco pokazí. Měření reportuje minulé číslo bez komentáře. Každý pilíř může existovat izolovaně; smyčka se neuzavírá.

KAPITOLA 4

# Maturity ladder.

*Kde jste upřímně určuje, co opravit jako další.*

4

# Čtyři úrovně. Upřímné zařazení záležití víc než ambice.

Většina středně velkých firem prochází těmito čtyřmi úrovněmi v dvou-až-čtyřletém oblouku. Programy, které se snaží přeskočit úroveň, se spolehlivě zaseknou. Lék téměř nikdy není „víc ambice“ — je to „upřímnější zhodnocení, kde jsme“.

<p>1 REAKTIVNÍ</p>	<p><b>„Průzkumy existují; nic není vlastněné.“</b></p> <p>NPS nebo CSAT někde běží — obvykle v marketingu nebo na podpoře. Žádný definovaný vlastník napříč funkcemi. Verbatim se čte občas; vzory se nesledují. Strategická metrika není na agendě žádného exekutivního týmu.</p> <p><b>Typická firma:</b> 200–400 lidí, rychle rostoucí, bez dedikované CX role. <b>Další krok:</b> jmenovat jednoho odpovědného z exekutivy a napsat vizi.</p>
<p>2 FUNKČNÍ</p>	<p><b>„Jedna funkce vlastní CX; ostatní to ignorují.“</b></p> <p>Obvykle marketing nebo servis si vybudoval CX kapacitu — běhá průzkumy, má dashboard, možná začal s journey mapováním. Ostatní funkce berou CX jako projekt marketingu. Cross-funkční rozhodnutí jsou vzácná.</p> <p><b>Typická firma:</b> 400–800 lidí. <b>Další krok:</b> povýšit vlastnictví nad jednu funkci; etablovat cross-funkční operativní fórum.</p>
<p>3 KOORDINOVANÝ</p>	<p><b>„Cross-funkční; governance definovaná; smyčka se uzavírá.“</b></p> <p>Pojmenovaný CX leader (ředitel nebo VP úrovně). Více funkcí přispívá do jedné insight vrstvy. Operativní fórum se schází měsíčně s rozhodovací autoritou. Recovery smyčky existují. Některé příležitosti se sledují od zpětné vazby k změně k metrice.</p> <p><b>Typická firma:</b> 800–1 500 lidí. <b>Další krok:</b> navázat CX metriky na odměňování (za akce, ne skóre); zatlačit smyčku do operativní kadence.</p>
<p>4 STRATEGICKÝ</p>	<p><b>„CX v operativní kadenci; boardová metrika; smyčka se uzavírá kvartálně.“</b></p> <p>CX je boardová konverzace. Strategická metrika se reviewuje každý kvartál vedle výnosů. Cross-funkční cíle referují CX výsledky. Velké redesigny zkušenosti se sledují. Vize se obnovuje ročně. CX je konkurenční hrana.</p> <p><b>Typická firma:</b> 1 500–2 000+ lidí, často oboroví lídři. <b>Další krok:</b> udržet. Riziko Úroveň 4 je regres po odchodu klíčové exekutivy.</p>

KAPITOLA 5

# 90denní startovací plán.

*Od „měli bychom dělat CX“ k fungujícímu frameworku za jeden kvartál.*

5

# Tři měsíce. Tři fáze. Jeden fungující framework.

Tohle je plán, který provozujeme se středně velkými klienty stavějícími CX strategii poprvé nebo opravujícími tu, která se zasekla. Každá fáze vyrobí konkrétní výstup. Den 90 končí fungujícím frameworkem, ne sadou slidů.

*Dny 1–30*

## Diagnóza

Zmapujte aktuální CX aktivitu napříč firmou — kdo co dělá, v jaké kadenci, s jakými daty.

Stáhněte posledních 6 měsíců zpětné vazby, stížností a CRM poznámek; syntetizujte top vzory.

Udělejte rozhovory s 8–12 stakeholdery napříč funkcemi, aby vyplavaly mezery politicky i provozně.

Upřímně zařadte svůj program na maturity ladder (kapitola 4).

---

**Výstup do dne 30:** jednostránková diagnostika s current state, top třemi zákaznickými pain pointy a zařazením na maturity ladder.

*Dny 31–60*

## Design

Navrhněte s exekutivním týmem CX vizi. Jedna až dvě věty. Navázaná na byznysový výsledek.

Definujte governance: pojmenovaný vlastník, měsíční operativní fórum, eskalační cesta.

Vyberte strategickou metriku (NPS / CSAT / CES / ISI). Rozhodněte operativní metriky pro top 3–5 touchpointů.

Identifikujte tři příležitosti, na kterých budete pracovat v Q1. Každé přiřadte pojmenovaného vlastníka, deadline a metriku úspěchu.

---

**Výstup do dne 60:** jednostránkový CX strategický dokument — vize, pilíře, governance, metriky, Q1 priority — schválený CEO.

*Dny 61–90*

## Mobilizace

Vyhlašte strategii interně. Zařadte do rolloutu každého šéfa funkce.

Provedte první operativní fórum s novou agendou; udělejte aspoň jedno cross-funkční rozhodnutí už na první schůzce.

Postavte closed-loop proces — kritici se dovědí odpověď do 24 hodin.

Naplánujte první kvartální exekutivní review a definujte, jaká data budou prezentována.

---

**Výstup do dne 90:** živá CX strategie, běžící operativní kadence a první akce na reálném zákaznickém pain pointu už v běhu.

### REALISTICKÉ VAROVÁNÍ

Dny 31–60 jsou nejtěžší. Tady vyplavou exekutivní neshody, vlastnické otázky se stanou politickými a strategie se může tiše proměnit v marketingový dokument místo cross-funkčního. CEO musí být v téhle fázi zapojen — ne jen podepsat na konci.

KAPITOLA 6

# Šest úskalí.

*Chyby, které specificky vykocejí CX strategie ve středních firmách.*

6

# Šest selhání, která vidíme téměř v každém středně velkém programu.

Tohle nejsou obecná CX úskalí — jsou specifická pro středně velké firmy. Enterprises do nich málokdy spadnou (mají moc procesů); start-upy do nich málokdy spadnou (mají moc málo ambice). Středně velké firmy trefí všech šest.

- 01 Kopírování enterprise playbooku.**  
Najmout ex-bigco CX ředitele, který nainstaluje governance navrženou pro 20 000 zaměstnanců. Výsledkem je šestiměsíční strategický dokument a nulová změna chování. Stavte na svou velikost, ne na jejich.
- 02 Founder-mode CX při 800 lidech.**  
CEO pořád osobně řeší velké zákaznické eskalace. Při 100 zaměstnancích to funguje. Při 800 to znamená, že strategické incidenty jsou ošetřené a 90 % zákazníků nedostane nic. Delegování musí být explicitní.
- 03 Vize jako marketingový slogan.**  
Vizi napsala agentura, žije na kariéřní stránce a pro provoz nebo produkt nic neznamena. Nedá se na ni reagovat. Nedá se měřit. Přepište ji jako byznysový výsledek s číslem.
- 04 Insight bez akce.**  
Krásný dashboard s NPS, CSAT, sentimentem, journey mapami — a žádné pravidelné rozhodovací fórum, které by cokoliv z toho používalo. Insight, který nespouští akci, je reporting, a samotný reporting skóre nepohne.
- 05 CX v silech funkcí.**  
Marketing měří NPS jedním způsobem; provoz měří CSAT jiným; produkt měří ještě něco jiného. Žádná reconciliace, žádný jeden zdroj pravdy, exekutiva vidí tři různé příběhy. Chybí syntézní vrstva.
- 06 Strategie z ročního offsite.**  
Reviewuje se jednou ročně, zmrazená do dalšího offsite. Středně velké firmy se hýbou příliš rychle pro roční strategii. Framework musí být živý dokument, obnovovaný kvartálně s aspoň jedním operativním přizpůsobením pokaždé.

## VZOR NAPŘÍČ VŠEMI ŠESTI

Každé z těchto úskalí má stejnou kořenovou příčinu: CX strategie byla brána jako výstup, ne jako schopnost. Výstup se dokončí, založí, zapomene. Schopnost se průběžně přestavuje, adaptuje se na škálu a mění, jak firma rozhoduje. Změna rámování je ta práce.

# Kde dnes je vaše CX strategie?

Dvacet tvrzení napříč pěti pilíři. Skórujte jeden bod za každé tvrzení, na které dnes upřímně odpovíte **ano** — ne „pracujeme na tom“, ne „je to ve strategickém dokumentu“. Upřímné skóre záleží víc než vysoké skóre.

### VIZE (4 TVRZENÍ)

- Existuje napsaná CX vize, jedna až dvě věty dlouhá.
- Vize je navázaná na konkrétní byznysový výsledek (výnos, retence, doporučení).
- CEO a přímí podřízení umí vizi říct bez čtení.
- Vize byla letos použita v aspoň jednom reálném trade-off rozhodnutí.

### INSIGHT (4 TVRZENÍ)

- Přímá zpětná vazba (NPS / CSAT / CES) se sbírá v definované kadenci na definovaných touchpointech.
- Rozhovory se zákazníky (8+ za kvartál) probíhají a napájí insight.
- Verbatim se analyzuje systematicky, ne čte po jednom.
- Jeden kvartální insight dokument vzniká pro exekutivní tým.

### AKCE (4 TVRZENÍ)

- Odpovědi kritiků spouští definované recovery do 24 hodin.
- Procesní zlepšení na základě zpětné vazby se sledují v backlogu se zařazenými vlastníky.
- Aspoň jeden velký redesign zkušenosti proběhl v posledních 12 měsících.
- Top tři zákaznické pain pointy mají pojmenované vlastníky a kvartální postup.

### GOVERNANCE (4 TVRZENÍ)

- Jedna pojmenovaná exekutiva je odpovědná za CX.
- Cross-funkční operativní fórum se schází aspoň měsíčně s rozhodovací autoritou.
- Eskalační cesty pro CX spory jsou definované a známé.
- Cross-funkční cíle referují zákaznické výsledky, ne jen interní KPI funkcí.

### MĚŘENÍ (4 TVRZENÍ)

- Jedna strategická CX metrika se reviewuje exekutivním týmem kvartálně.
- Operativní metriky existují pro top 3–5 touchpointů s pojmenovanými vlastníky.
- Aspoň jedna CX metrika je explicitně navázaná na finanční výsledek.
- Bonusy jsou navázané na akce, které dělají dobrá skóre, nikdy přímo na skóre.

### JAK ČÍST SVÉ SKÓRE

**16–20:** Úroveň 4 (Strategický). Zaměřte se na udržení skrz exekutivní výměny.

**11–15:** Úroveň 3 (Koordinovaný). Smyčka se uzavírá; utáhněte operativní kadenci.

**6–10:** Úroveň 2 (Funkční). Největší odemčení je cross-funkční governance.

**Pod 6:** Úroveň 1 (Reaktivní). Začněte jedním pojmenovaným exekutivním vlastníkem a 90denním plánem.

# Stavte schopnost, ne dokument.

CX strategie není něco, co napíšete. Je to něco, co provozujete. Dokument na zdi je viditelná část mnohem větší mašiny — kadence, rozhodnutí, recovery smyčky, kvartální review. Dokument sám o sobě nic nezmění.

Středně velké firmy, kterým se CX daří, mají jedno společné: berou strategii jako schopnost, která se přestavuje každé dva nebo tři roky, jak rostou, ne jako výstup, který se po launch zaboří. Struktura, která fungovala při 300 zaměstnancích, se redesignuje při 800. Governance, která sedla jednomu CMO, se stane federovaným centrem při 1 500. Strategie je živá.

**Tři poznatky, které mají větší cenu než zbytek tohoto dokumentu:**

- 01 Stavte na svou velikost, ne na cizí.**  
Středně velká firma je vlastní disciplína. Kopírování enterprise CX playbooků je nejčastější příčina zaseklých programů.
- 02 Pět pilířů je smyčka, ne seznam.**  
Vize vede Insight; Insight žene Akci; Akce vyžaduje Governance; Governance sleduje Měření; Měření obnovuje Vizi. Vynechte pilíř a smyčka se rozbije.
- 03 Počítejte s evolucí každé dva roky.**  
Struktura, která dnes vaší firmě sedí, bude potřebovat redesign, jak porostete. Plánujte to. Postavte strategii, která přežije příštích 24 měsíců, ne příštích 24 let.

## Jak může InsightSofa pomoci.

Kromě samotné feedback platformy vede náš CX strategy tým **90denní strategický engagement** z kapitoly 5 se středně velkými klienty stavějícími svou první strategii — nebo přestavujícími tu, která se zasekla. Výstupy jsou ty, které sami používáme napříč zhruba čtyřiceti klientskými projekty v B2B, B2C i veřejném sektoru.

InsightSofa platforma je navržena přesně na středně velkou škálu: sběr zpětné vazby, AI analýza verbatim, journey mapy a akční vrstva žijí v jednom systému — takže syntézní pilíř je zabudovaný do nástroje, ne přibouchnutý k němu později.

---

Nejrychlejší start je 30minutová pracovní schůzka s naším CX strategy týmem.

**+420 777 661 368 · [insightsofa.com](https://insightsofa.com)**

Tento dokument vychází ze zkušeností InsightSofa CX Strategy týmu se středně velkými klienty (typicky 200–2 000 lidí) v retailu, finančních službách, zdravotnictví, výrobě a B2B službách.