

# Kdo by měl vlastnit customer experience ve vaší organizaci?

Praktický průvodce modely CX governance.

# Obsah

01	Úvod	3
02	Čtyři páky CX governance	4
03	Pět modelů governance	6
04	Srovnání: silné stránky a způsoby selhání	9
05	Rozhodovací framework — vyberte správný model	11
06	Maturity ladder	13
07	Šest anti-vzorů, které ničí CX	15
08	90denní governance audit	17
09	Sebehodnotící scorecard	19
—	Závěrečné myšlenky	20

# Úvod.

Zeptejte se deseti lidí v typické středně velké firmě, kdo vlastní customer experience, a obvykle dostanete osm různých odpovědí. Marketing si na to činí nárok kvůli značce a akvizici. Provoz kvůli servisnímu doručování. Obchod kvůli vztahu. CX tým — pokud existuje — protože to říká název role.

Výsledkem je známý governance anti-vzor: customer experience formálně vlastní všichni, což v praxi znamená, že ji nevlastní nikdo.

Tento dokument je praktický průvodce pro CX ředitele a manažery, kteří to potřebují opravit. Není to kniha o filozofii customer-centricity. Je to pracovní playbook pěti modelů governance, které existují v reálném světě, rozhodovací framework pro výběr toho správného pro vaši firmu, a maturity ladder pro pohyby mezi nimi, jak program dospívá.

**Governance není totéž co organizační struktura.** Dvě firmy se stejnou reportovací linií mohou mít velmi odlišné CX výsledky podle toho, jak jsou nakonfigurované čtyři podkladové páky — strategie, voice, exekuce a rozhodovací práva. Tam začínáme v Kapitole 1, ještě než projdeme samotné modely.

## CO SE DOZVÍTE

Čtyři páky, které definují každý model CX governance.

Pět fungujících modelů, s jejich silnými a slabými stránkami a kontextem, kde sedí.

Side-by-side srovnávací matici, kterou si můžete vzít na board meeting.

Rozhodovací framework klíčovaný na velikost, obor a stádium vaší firmy.

Pětistupňový maturity ladder pro evoluci governance v čase.

90denní audit a sebehodnotící scorecard.

## PRO KOHO TO JE

CX a EX ředitele, kteří se snaží vyjasnit vlastnictví.

Voice-of-customer leady, kteří vyjednávají s provozem a produktem.

Šéfy servisních týmů, kteří reportují do špatné funkce.

Každého, kdo připravuje návrh CX governance pro CEO.

## CO TADY NENAJDETE

Šablony reportovacích linií pro konkrétní firmy, salary benchmarky ani teorii org-designu. Cílem je pomoci vám vybrat model a začít konverzaci s exekutivním týmem.

KAPITOLA 1

# Čtyři páky.

*Governance je víc než organizační struktura.*

1

# Governance je víc než organizační struktura.

Než vyberete model, oddělte čtyři páky, které jakýkoliv fungující návrh governance musí nakonfigurovat. Dvě firmy s identickými reportovacími liniemi mohou mít velmi odlišné CX výsledky, protože tyhle čtyři páky se dají ladit nezávisle.

- 01 Strategie.**  
Kdo nastavuje CX strategii, cílové metriky a prioritizační pravidla mezi konkurujícími si investicemi. Obvykle jedna role: Chief Customer Officer, CX ředitel, nebo — v CEO-led modelech — CEO sám.
- 02 Voice.**  
Kdo vlastní sběr, analýzu a šíření zákaznické zpětné vazby (průzkumy, verbatim, stížnosti, behaviorální signály). Tahle vrstva se nejčastěji zaměřuje s vlastnictvím CX jako celku, ale je to jen jedna ze čtyř pák.
- 03 Exekuce.**  
Kdo nasazuje změny — v touchpointech, procesech, produktech a komunikaci — které vrstvy strategie a voice identifikují. Téměř nikdy jedna funkce: tady musí být governance **cross-funkční už v designu**.
- 04 Rozhodovací práva.**  
Kdo může schvalovat výdaje, podepisovat změny ovlivňující zákazníka a eskalovat, když se funkce neshodnou. Tohle je **nejvíc politická páka** a ta, která zůstává nejčastěji nedefinovaná.

## RYCHLÁ DIAGNOSTIKA

U každé ze čtyř pák si napište jedno jméno. Pokud to neumíte, nebo pokud se kdekoliv objeví víc než jedno jméno, našli jste vrstvu, ve které je vaše governance nevyřešená.  
**Opravte to, než budete cokoliv předělávat.**

KAPITOLA 2

# Pět modelů.

*CEO-led, Vyhrazený CXO, Marketing-led, Operations-led,  
Federovaný.*

2

# Modely 1–3: CEO-led, Vyhrazený CXO, Marketing-led.

V praxi existuje pět odlišných modelů governance. Liší se v tom, kde sedí strategie, kdo ovládá voice a jak jsou rozhodovací práva rozdělena napříč funkcemi. **Žádný není univerzálně správný** — každý je správná odpověď v konkrétním kontextu.

## 01 CEO-led

CEO je odpovědný za CX. Neexistuje samostatná CX funkce na C-level; malý štábní tým podporuje CEO a koordinuje cross-funkčně.

**Nejlepší pro:** malé nebo founder-led firmy, nebo firmy v turnaroundu. Funguje, jen pokud CEO o CX skutečně zajímá.

## 02 Vyhrazený CXO / CCO

Chief Experience Officer (nebo Chief Customer Officer) sedí na C-level s cross-funkční autoritou. Reportuje CEO. Vlastní páky strategie, voice a rozhodovacích práv.

**Nejlepší pro:** středně velké až velké firmy, kde je CX diferenciator. Nejsilnější model, když role má reálnou autoritu — ne jen titul.

## 03 Marketing-led (pod CMO)

CX reportuje pod CMO. Bere se jako součást značky, customer journey a engagementu. Časté v B2C a e-commerce.

**Nejlepší pro:** firmy, kde značka a akvizice dominují vztahu se zákazníkem.

### SILNÉ STRÁNKY

Silné customer-journey myšlení, dobrá integrace se značkou a digitalem, marketing obvykle má rozpočet i analytickou kapacitu.

### ZPŮSOBY SELHÁNÍ

Problémy se servisním doručováním se podceňují, protože jsou mimo autoritu marketingu; CX se stane funkcí „průzkumy a komunikace“ místo cross-funkčním change agentem; provoz vnímá negativně, že mu marketing „říká, jak má obsluhovat zákazníky“.

## Modely 4–5: Operations-led a Federovaný.

Další dva běžné modely umísťují CX **mimo marketing** — buď do provozu a servisního doručování, nebo napříč organizací jako federovanou schopnost s malým centrálním týmem.

### 04 Operations-led (pod COO)

CX reportuje pod COO nebo šéfa zákaznického servisu. Bere se jako disciplína servisního doručování a procesů.

**Nejlepší pro:** B2B a komplexní služby, výrobu, telco, finanční služby, zdravotnictví.

#### SILNÉ STRÁNKY

Provozní disciplína, blízko k lidem, kteří skutečně dodávají hodnotu, silné v procesním zlepšování a SLA managementu.

#### ZPŮSOBY SELHÁNÍ

Značka, marketing a digitální touchpointy se zanedbávají; CX se stane funkcí pro řešení stížností; strategické myšlení růstové fáze se hůř zapojuje.

### 05 Federovaný (centrum excellence)

Malý centrální CX tým nastavuje standardy, vlastní voice infrastrukturu a hlavní scorecard. Funkce vlastní exekuci. Senior exekutiva (často COO nebo CEO) drží páku rozhodovacích práv.

**Nejlepší pro:** velké nebo multi-business firmy; typický end-state pro vyspělé programy.

#### SILNÉ STRÁNKY

Škáluje napříč business unitami; vestavuje CX do funkcí místo aby s nimi bojoval; hlavní scorecard se stane artefaktem na úrovni boardu.

#### ZPŮSOBY SELHÁNÍ

Centrální tým se stane „voice factory“ bez autority; funkce ignorují standardy; exekutivní sponzor se odpojí a rozhodovací práva se zhroutí.

KAPITOLA 3

# Srovnání.

*Silné stránky a způsoby selhání — bok po boku.*

3

## Pět modelů, vedle sebe.

Matice níže hodnotí každý model na šesti dimenzích. Použijte ji k eliminaci modelů, které do vašeho kontextu zjevně nesedí, a k anticipaci způsobů selhání, kolem kterých budete muset designovat — ať vyberete kterýkoliv model.

DIMENZE	GEO-LED	VYHRAZENÝ CXO	MARKETING-LED	OPERATIONS-LED	FEDEROVANÝ
Rychlost rozhodování	Vysoká	Vysoká	Střední	Střední	Nízká až střední
Cross-funkční dosah	Vysoký	Vysoký	Nízký	Nízký	Vysoký
Strategická váha	Vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Střední až vysoká
Riziko zjetí v silu	Nízké	Nízké	Vysoké	Vysoké	Střední
Škáluje s velikostí firmy	Nízko	Vysoko	Středně	Středně	Vysoko
Potřebná vyspělost	Nízká	Střední	Nízká	Nízká	Vysoká

### JAK MATICI ČÍST

Žádný model nebuduje dobře ve všech dimenzích. Matice je **na eliminaci** — vyškrtněte řádek, který by byl ve vašem kontextu fatální (např. nízké škálování pro 50 000 lidí enterprise) a vyberte ze zbytku.

KAPITOLA 4

# Rozhodovací framework.

*Čtyři otázky, jedna obhajitelná volba modelu.*

4

# Jak vybrat správný model pro vaši firmu.

Čtyři otázky, zodpovězené poctivě, zúží volbu na jeden nebo dva životaschopné modely pro jakoukoliv firmu. Tohle jsme používali zhruba u čtyřiceti klientských projektů; z naší zkušenosti dvě ze čtyř otázek téměř vždy dominují rozhodnutí.

## Q1 · JAK VELKÁ JE FIRMA A JAK KOMPLEXNÍ JE ZÁKAZNICKÁ BÁZE?

**Pod ~200 lidí:** CEO-led obvykle funguje a vyhrazený CXO je overkill.

**200–2 000 lidí:** sedí Vyhrazený CXO, Marketing-led nebo Operations-led model.

**Nad 2 000 lidí, nebo multi-business:** Federovaný je jediný model, který škáluje.

## Q2 · KDE ŽIJE VÁŠ VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM?

Pokud dominují **značka a akvizice** (e-commerce, FMCG, B2C předplatné): funguje Marketing-led.

Pokud je vztah **servisně náročný** (B2B, telco, zdravotnictví, finanční služby): sedí Operations-led nebo CXO model.

## Q3 · V JAKÉM STÁDIU JE VÁŠ CX PROGRAM?

**Začínající (žádný reálný program):** začněte s funkcí, kterou to nejvíc přirozeně sedí, a držte to lehké.

**Škálující:** Vyhrazený CXO bývá správný další krok.

**Vyspělý:** Federovaný se silným centrálním scorecardem je cíl.

## Q4 · SOUHLASÍ C-SUITE, ŽE JE CX STRATEGICKÉ?

**Ano:** Vyhrazený CXO nebo Federovaný model s C-level sponzoringem jsou životaschopné.

**Ne:** Marketing-led nebo Operations-led model jsou realistický start — a vaším prvním úkolem je dokázat byznysový case pro CX jako strategickou prioritu.

## Typické landing patterny

### Malá B2C, brand-driven

→ Marketing-led, s roadmapem k CXO při 200+ lidech.

### Středně velká B2B služba

→ Operations-led nebo Vyhrazený CXO, podle C-suite buy-inu.

### Velká enterprise, multi-BU

→ Federované centrum excelence, s CEO nebo COO jako exekutivním sponzorem.

### Founder-led růstová firma

→ CEO-led iniciálně, přechod k Vyhrazenému CXO při růstu headcountu.

KAPITOLA 5

# Maturity ladder.

*Pět úrovní vyspělosti CX governance.*

5

# Pět úrovní vyspělosti CX governance.

Governance není statická. Většina firem projde třemi až pěti úrovněmi za tří- až pětiletý oblouk. **Poctivé zhodnocení, kde jste, záleží víc než ambice** — programy, které se snaží přeskočit úroveň, se spolehlivě zaseknou.

<p>1 AD HOC</p>	<p><b>Průzkumy existují, ale nic není vlastněné.</b></p> <p>Verbatim se občas čte. Žádná metrika se nereportuje exekutivnímu týmu. Žádná rozhodovací práva nejsou definovaná.</p> <p>Nejčastější u firem pod 100 lidí, nebo u funkcí, které právě začaly měřit.</p>
<p>2 FUNKČNÍ</p>	<p><b>Jedna funkce (obvykle marketing nebo servis) vlastní CX.</b></p> <p>Definovaná metrika se sleduje. Voice se sbírá systematicky. Ostatní funkce to ignorují.</p> <p>Typické pro growth-stage firmy; CX se bere jako odpovědnost toho, kdo začal měřit jako první.</p>
<p>3 KOORDINOVANÝ</p>	<p><b>Více funkcí přispívá. Cross-funkční pracovní skupina se schází měsíčně.</b></p> <p>Žádná exekutiva není odpovědná. Voice má strukturu; rozhodnutí jsou pomalá.</p> <p>Nejkřehčí úroveň — tady se dá zaseknout na roky. Oprava je definovaný exekutivní sponzor.</p>
<p>4 SPONZOROVANÝ / FEDEROVANÝ</p>	<p><b>Exekutiva je odpovědná (CXO, COO nebo CEO).</b></p> <p>Centrální tým vlastní voice infrastrukturu a scorecard. Funkce vlastní exekuci. Rozhodovací práva jsou jasná.</p> <p>První úroveň, na které se smyčka spolehlivě uzavírá. Většina středně velkých a velkých firem, které „mají CX vyřešené“, žije tady.</p>
<p>5 ZAKOTVENÝ</p>	<p><b>CX je strategická schopnost vestavěná do operating cadence.</b></p> <p>Cíle a incentive napříč firmou ji reflektují. Board čte CX metriky kvartálně.</p> <p>Vzácné. Typicky 3–5letá cesta od úrovně 4, životaschopné jen, když CEO opravdu prioritizuje CX jako konkurenční hranu.</p>

KAPITOLA 6

# Anti-vzory.

*Šest strukturálních chyb, které ničí CX bez ohledu na zvolený model.*

6

# Šest strukturálních chyb, které vidíme znovu a znovu.

Tohle nejsou okrajové případy. Napříč zhruba čtyřiceti klientskými projekty se opakuje stejných šest strukturálních chyb — a zabíjí programy *bez ohledu* na to, jaký model governance je nominálně na místě.

- 01 „CX je práce všech.“**  
Distribuovaná odpovědnost bez accountability. Zní inspirativně, neprodukuje nic. Oprava je pojmenování **jediné odpovědné exekutivy** — i když je práce skutečně cross-funkční.
- 02 CX tým jako továrna na průzkumy.**  
Voice je vlastněný, ale strategie, exekuce a rozhodovací práva nejsou. Tým posílá průzkumy a píše reporty, které nikdo nečte. Symptom Marketing-led modelu, který nikdy nerozšířil svůj mandát.
- 03 Reporting do konfliktní funkce.**  
CX se vine pod Sales (incentivovaný na objem), pod Finance (incentivované na náklady) nebo pod IT (incentivované na stabilitu). Každý je v konfliktu s CX výsledky. Vyberte funkci, jejíž KPI už závisí na zákaznické spokojenosti.
- 04 EX oddělené od CX.**  
Dvě samostatné funkce, samostatné dashboards, samostatné exekutivy — přestože data ukazují, že EX a CX jsou těsně provázané. Rozdělení zdvojnásobuje cenu a půlí dopad.
- 05 Voice bez autority.**  
CX tým umí měřit, ale ne měnit. Průzkumy dorazí k lidem, kteří nemají mandát jednat. Oprava je **sladit sběr voice s funkcí, která vlastní touchpoint** nebo proces.
- 06 C-level sponzor, který odejde.**  
CX governance byla bootstrapovaná na osobním zájmu jedné exekutivy, která teď odešla. Bez **institucionalizované autority** — v organizační struktuře, v cílech, v operating cadence — program za dvanáct měsíců uschne.

KAPITOLA 7

# 90denní audit.

*Od diagnózy k funkčnímu návrhu za tři měsíce.*



# Tři měsíce od diagnózy k fungujícímu návrhu.

Tohle je audit, který spouštíte s novými klienty, když brief zní „naše governance nefunguje“. Každá fáze produkuje výstup. Ke dni 90 máte doporučení modelu, mapu rozhodovacích práv a první 6měsíční implementační plán připravený pro exekutivní tým.

*Dny 1–30*

## Diagnóza

Zdokumentujte aktuální model na jednu stránku — kdo vlastní každou ze čtyř pák.

Udělejte rozhovor s 8–12 stakeholdery napříč funkcemi; zachyťte, kde si myslí, že CX sedí.

Stáhněte posledních 6 měsíců CX metrik a zápisů z meetingů.

Identifikujte dominantní anti-vzor. Téměř vždy je přesně jeden.

---

**Výstup:** jednostránková governance diagnostika pro exekutivní tým.

*Dny 31–60*

## Design

Projděte čtyři otázky rozhodovacího frameworku s exekutivním týmem.

Vyberte cílový model (nebo potvrďte zůstat u současného).

Definujte rozhodovací práva — explicitně, písemně, se jmény.

Zmapujte operating cadence: kdo se schází kdy, kde se co rozhoduje.

---

**Výstup:** target operating-model dokument schválený CEO.

*Dny 61–90*

## Mobilizace

Komunikujte nový model interně — bez výjimky.

Postavte první cross-funkční pracovní skupinu v nové kadenci.

Nasadte hlavní scorecard (nebo migrujte stávající).

Naplánujte první kvartální exekutivní review.

---

**Výstup:** 6měsíční implementační roadmap s pojmenovanými vlastníky.

KAPITOLA 8

# Sebehodnocení.

*Kde je dnes vaše governance?*

8

# Kde je dnes vaše governance?

Dvacet tvrzení napříč čtyřmi pákami a operating cadencí. Skórujte jeden bod za každé tvrzení, na které dnes upřímně odpovíte **ano** — ne „aspirativně“, ne „pracujeme na tom“.

### STRATEGIE

- Existuje napsaná CX strategie revidovaná exekutivním týmem aspoň ročně.
- Jedna pojmenovaná exekutiva je odpovědná za CX výsledky.
- CX cílové metriky jsou definované a navázané na byznysové výsledky.
- Trade-offy CX investic mají dokumentované prioritizační pravidlo.
- CEO ví, kdo je odpovědný za CX, a umí ho pojmenovat.

### VOICE

- Zákaznická zpětná vazba se sbírá systematicky na definovaných touchpointech.
- Voice data tečou na stejné místo napříč funkcemi (jeden zdroj pravdy).
- Verbatim je kategorizovaný a vystopovatelný k tématům, ne jen v dashboardech.
- Voice insights se reviewují v kadenci — ne až když se něco pokazí.

### EXEKUCE

- Funkce vlastní exekuci změn, které vycházejí z CX insightů.
- Každá hlavní CX změna má pojmenovaného vlastníka a deadline.
- Změny se ověřují proti původní metrice, ne jen nasazují.
- Zaseknutá CX práce se eskaluje k odpovědné exekutivě.

### ROZHODOVACÍ PRÁVA

- Rozhodovací práva mezi CX, marketingem, provozem a produktem jsou zdokumentovaná.
- Spory mají definovanou eskalační cestu s pojmenovaným tie-breakerem.
- Schvalovací pravomoc pro CX-driven změny je jasná a v rámci budget envelopu.

### OPERATING CADENCE

- Existuje pravidelný cross-funkční CX meeting se stejnými účastníky.
- CX je na agendě aspoň jednoho zasedání exekutivního výboru za kvartál.
- Cíle napříč funkcemi referují zákaznické výsledky, ne jen interní KPI funkce.
- Kvartální byznys review obsahuje CX sekci, kterou CEO čte.

### INTERPRETACE SKÓRE

**16–20:** Úroveň 4 nebo 5 (Sponzorovaný / Zakotvený).

**10–15:** Úroveň 3 (Kordinovaný) — vaše governance je křehká; vyberte model a exekutivu.

**Pod 10:** Úroveň 1 nebo 2 — začněte se čtyřmi pákami a jednou odpovědnou exekutivou.

# Governance nemusí být perfektní — ale musí být rozhodnutá.

Firmy, které dělají CX dobře, nejsou ty, které vybraly teoreticky nejlepší model. Jsou to ty, které vybraly jakýkoliv rozumný model, explicitně nakonfigurovaly čtyři páky, pojmenovaly jedinou odpovědnou exekutivu a postavily operating cadence, aby na ni sedla.

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

- 01 Vyberte model, i když nedokonalý.**  
Nedokonalý model, který je skutečně vlastněný, poráží perfektní model, který je teoretický. Rozhodněte, zdokumentujte, komunikujte.
- 02 Nakonfigurujte čtyři páky explicitně.**  
Strategie, voice, exekuce a rozhodovací práva. Napište jméno vlastníka u každé. Největší jediný zdroj dysfunkce je nechat některou z nich nespecifikovanou.
- 03 Plánujte evoluci, ne perfekci.**  
Governance se vyvíjí přes maturity ladder. Buďte upřímní k tomu, kde dnes jste a co další úroveň vyžaduje — a nesnažte se přeskokovat úrovně.

## Jak může InsightSofa pomoci.

Kromě platformy vede náš CX strategy tým **90denní governance audit** z Kapitoly 7 s klienty uprostřed přestavby. Výstupy — diagnostika, target model, mapa rozhodovacích práv a 6měsíční roadmap — jsou ty, které používáme my sami.

Stejný audit jsme spustili napříč zhruba čtyřiceti klientskými projekty pokrývajícími B2B i B2C, v retailu, finančních službách, zdravotnictví a výrobě.

---

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 napříč středně velkými a enterprise klienty v B2B, B2C a veřejném sektoru, s důrazem na programy, které přežily svou první exekutivní výměnu.