

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza a implementace moderních trendů  
managementu organizací**

**Analysis and Implementation of Modern Trends in  
Organization Management**

**Adéla Bulínová**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza a implementace moderních trendů managementu organizací“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. *Adéla Bulínová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Vysvětlete pojem management a manažer
2. Charakterizujte vybrané moderní trendy managementu
3. Proveďte empirický výzkum
4. Zhodnoťte výsledky empirického výzkumu

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Pešíkovi za odborné vedení, rady, připomínky a čas, který mi věnoval během vypracovávání práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, za jejich ochotu.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Management.....</b>	<b>7</b>
1.1 Pojetí managementu .....	7
1.1.1 Management jako proces řízení .....	7
1.1.2 Management jako řídicí pracovníci .....	7
1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení .....	8
1.2 Historie managementu .....	9
1.2.1 Klasické období managementu .....	9
1.2.2 Management čtyřicátých až sedmdesátých let.....	10
1.2.3 Management konce dvacátého století a počátku jednadvacátého století ..	12
<b>2 Manažer .....</b>	<b>13</b>
2.1 Kompetence manažera .....	14
2.2 Styly manažerské práce.....	14
<b>3 Moderní manažerské trendy.....</b>	<b>16</b>
3.1 Customer Relationship Management .....	16
3.2 Advanced Analytics .....	19
3.3 Supply Chain Management.....	22
3.4 Agile Management .....	24
3.5 Digital Transformation.....	26
3.6 Age management.....	27
3.7 Customer Journey Analysis.....	29
<b>4 Empirický výzkum.....</b>	<b>31</b>
4.1 Metoda výzkumu.....	31
4.2 Dotazníkové šetření.....	31

4.3	Respondenti.....	32
4.4	Vyhodnocení otázek.....	33
4.5	Shrnutí dotazníkového šetření.....	52
	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>58</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Bakalářská práce nese název „Analýza a implementace moderních trendů managementu organizací“. Neustále se zrychlující tempo dnešního světa s sebou přináší změny, které se dotýkají všeho a nevyhýbají se ani managementu. Tento fakt vede společnosti k jejich neustálému vývoji, ke kterému je zapotřebí zkušené vedení. S tímto vývojem také souvisí hledání nových trendů, popřípadě metod, které by mohly společností pomoci získat si úspěšné místo na trhu. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zjistit míru implementace vybraných trendů managementu.

Práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol, tyto kapitoly jsou následně rozděleny do podkapitol. První kapitola se zabývá obecně managementem, jsou zde uvedeny dvě základní definice a následně jsou představena pojetí managementu. Historie managementu je rozdělena na: klasické období managementu, management čtyřicátých až sedmdesátých let a management konce dvacátého století a počátku jednadvacátého století tuto kapitolu zakončuje.

V druhé kapitole je popsána a charakterizována osoba manažera. Jsou definovány manažerské kompetence a styly manažerské práce, které jsou využívány k vedení pracovníků.

Třetí kapitola je věnována vybraným moderním trendům managementu. Konkrétně se jedná o Customer Relationship Management, Advanced Analytics, Supply Chain Management, Agile Management, Digital Transformation, Age management a Customer Journey Analysis.

Poslední kapitola se věnuje praktické části práce. Je zde popsán průběh dotazníkového šetření, který započal získáváním e-mailových adres společností a rozesláním dotazníku. Následně bylo dotazníkové šetření vyhodnoceno a byly rozebrány jednotlivé otázky, ze kterých se dotazník skládal. Nakonec byly vyhodnoceny moderní trendy a míra jejich implementace.

# 1 Management

Management se podle Schnecka (citovaný v Lang, 2007, s. 9) řadí mezi nejneprůhlednější jevy vědecké literatury. Odvozuje se od slova manum agere, tedy vést za ruku. Z anglosaského pojmu se překládá jako správa, podnikové vedení, vedení a podnikové řízení. Pojmem management se tedy rozumí vedení podniku či instituce.

Pro management existuje mnoho definic. Zde jsou dvě vybrané.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly & Gibson & Ivancevich citovaní v Blažek, 2014, s. 12).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz & Weihrich citovaní v Blažek, 2014, s. 12).

## 1.1 Pojetí managementu

Pojem management lze chápat ve třech významových rovinách. V první významové rovině ho lze chápat jako proces řízení, ve druhé jako řídicí pracovníky a ve třetí jako soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014).

### 1.1.1 Management jako proces řízení

Management má v českém jazyce synonymum řízení. Řízení jako takové probíhá v různých systémech, mezi které se řadí systémy technické, biologické nebo společenské. Ovšem management je chápán jako řízení v organizacích. Jedná se tedy o speciální případ řízení, který se využívá při řízení jednotlivců i skupin v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014).

### 1.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Zde se jedná o pracovníky, kteří provádějí management. Tito lidé se nazývají manažeři, a i toto slovo má u nás svou podobu. Většinou se označují jako řídicí či vedoucí pracovníci. S tím, jak roste důležitost managementu pro úspěšnost organizace, úměrně roste také důležitost vykonavatele managementu, tedy manažera (Blažek, 2011).

Důležitá je zde také rostoucí participace zaměstnanců podniků. Ta má za následek částečný či úplný přenos některých činností, které dříve vykonával pouze manažer, na spolupracovníky. Tento fakt ovšem nijak nesnižuje náročnost a význam práce manažera, neboť se musí naučit otevřít prostor pro samostatnou práci svým spolupracovníkům a musí je vést k tomu, aby tento prostor byli schopni využít. Toto je velmi náročné na čas, znalosti a v neposlední řadě na schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků (Blažek, 2011).

### **1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení**

Management je vědou, převážně praktickou, která je úzce spjata s empirií. V porovnání s jinými vědami se jedná o velmi mladou vědu, rozvíjí se okolo 100 let. Ovšem historie samotného řízení ve společnosti a poznatky, které s tím souvisí, jsou staré mnoho tisíciletí. Vznik moderního managementu bývá spojován se vznikem tzv. vědeckého řízení a datuje se k počátku dvacátého století (Blažek, 2014).

Podle Blažka (2014) zázemím pro rozvoj managementu nebyla jen manažerská praxe, ale i psychologie, sociální psychologie, sociologie či ekonomie a právo. A to z toho důvodu, že management je brán jako věda o chování lidí a vztazích, které mezi sebou utváří. Pro rozvoj přímých přístupů k managementu se jako výhodné ukázaly aplikace teorie systémů a kybernetiky, matematiky, logiky a dalších věd. Širší okruh rozvoje managementu tvoří například filosofie a etika.

Věda o managementu neumí formulovat základní vztahy, tedy vztahy, které se nacházejí v zájmu této vědy. Formuluje vztahy pouze jako zákonitosti, které mají platnost s pravděpodobnostním charakterem, nikoli jako platné zákony. Platnost určitého vztahu závisí na celé řadě faktorů, ovšem manažerovi mnohé z nich nemusejí být známé. Z tohoto důvodu se vědecké řízení označuje jako nadsázka. V nejlepším případě by se vždy mělo jednat o symbiózu vědy a umění. Pod pojmem uměním zde máme namysli schopnosti manažera zakládající se na jeho zkušenostech a intuici (Blažek, 2014).



## 1.2 Historie managementu

Za svou staletou historií prošel management vývojem a nepřetržitě je prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Mnoho užitečných informací bylo zobecněno a mnohá tvrzení byla upravena, z důvodu životaschopnosti v současných podmínkách (Veber a kol., 2009).

Vývoj managementu probíhá pod tlakem teorie a praxe. V nové kvalitě se vrací starší, někdy i zapomenuté principy. Z tohoto důvodu je studium historie managementu velmi důležité. Na jedné straně se jedná o zázemí moderních přístupů, k těmto přístupům se v moderní době management často vrací. Z druhé strany pohledu je zapotřebí poučit se z některých mylných přístupů a názorů a nevracet se k nim, neboť pokud se jednoznačně neosvědčily, není vhodné se k nim s odstupem několika desetiletí vracet (Veber a kol., 2009).

Veber a kol. (2009) člení historický vývoj managementu z časového hlediska do následujících stadií:

- klasický management,
- management čtyřicátých až sedmdesátých let dvacátého století,
- management konce dvacátého století a počátku jednadvacátého století.

### 1.2.1 Klasické období managementu

Datuje se od konce devatenáctého století do třicátých let dvacátého století. Toto období mělo dvě centra rozvoje, a to střední Evropu a Spojené státy.

**Americký proud** managementu se zaměřoval na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek a kladl velký důraz na bezprostřední řízení výroby (provozní management). V té době probíhal ve Spojených státech rozvoj průmyslové výroby, probíhalo zapojování přistěhovalců, tedy nekvalifikované pracovní síly, do výroby. Zručnost pracovníků, intenzita práce a výkonnost výrobní jednotky rostla díky tomu, že byla možnost přidělovat jednodušší pracovní operace jednotlivým pracovníkům a díky růstu specializace a stejnorodosti či přesnějšímu vymezení průběhu technologického procesu, které vedlo ke kratší době zpracování (Veber a kol., 2009).

V praxi se nenacházelo mnoho odborníků a pracovníků s vyšším vzděláním. Odborníci měli za úkol vytvářet technické a pracovní normy. Pracovníci měli tyto normy pouze dodržovat, nevyžadovala se od nich žádná iniciativa. Organizace výroby se rozšířila o plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentaci, evidenci nákladů a výsledků práce a přístupy, které směřovaly k odstraňování ztrát při výrobě. K motivování pracovníků bylo využito dokonalé zmapování potřeby práce a stanovení tvrdých pracovních norem. Na ty navazovala úkolová mzda. Pokud tedy pracovník splňoval požadavky pracovního místa, musel splňovat předepsané postupy a určitou výkonovou normu (Veber a kol., 2009).

Za typický rys amerického proudu tohoto období bývá považován minimální zájem o vlastní manažerskou práci a zdokonalování řídicích praktik samotných manažerů. Mezi představitelé klasického období managementu patřili Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry L. Gantt, manželé Frank B. Gilbreth a Lilian M. Gilbrethová, Harrington Emerson a Mary Parker Follettová (Veber a kol., 2009).

**Evropský proud** podle Vebera a kol. (2009) vymezil v rámci klasického managementu úlohy manažerů, funkční náplně aktivit obecného řízení a stanovení formálních pravidel řízení. Klasický management měl také českého představitele, byl jím Tomáš Baťa. Mezi další evropské představitele klasického managementu patřili Henri Fayol, Max Weber a Vilfredo Pareto.

### **1.2.2 Management čtyřicátých až sedmdesátých let**

V tomto období managementu se začaly rozvíjet názorové proudy. Začátky těchto proudů se ale datují v období klasického managementu.

#### **Sociální přístupy**

Jako společný rys sociálních přístupů se označuje hledání postavení a úlohy člověka v podniku. Jedná se o pohled na člověka, který je motivován za pomoci výkonové normy a úkolové mzdy. Pro management se za cenné závěry v těchto přístupech považují konstatování týkající se práce manažerů. Konkrétně se jedná o pracování v sociálních systémech. Tyto systémy se ovšem liší od systémů mechanických a technických, neboť v sociálních systémech připadá hlavní úloha na člověka, popřípadě na mezilidské vztahy. Mezi představitele těchto přístupů se řadili například Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow a Frederick Herzberg (Veber a kol., 2009).

### **Přístupy zaměřené na funkce řízení**

Tyto přístupy vycházejí z prací Henriho Fayola, který vymezil pět funkcí managementu. Těmito funkcemi jsou plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Fayolovi následníci, mezi které patřili Lyndall F. Urwick a Luther Gulick, se následně zabývali jednotlivými funkcemi a snažili se rozvinout jejich vnitřní strukturu. Za přínos těchto přístupů se považuje propracování řady manažerských funkcí a odlišení manažerských funkcí od ostatních odborných činností (Veber a kol., 2009).

### **Systémové přístupy v managementu**

Pro tyto přístupy je charakteristický úplný pohled na objektivní realitu. Skutečnost zde bývá posuzována jako mnohorozměrový a mnohostupňový uspořádaný celek. Provádí se zde empirická a racionální analýza objektivní reality, na jejímž základě se spouští zjednodušené modely neboli systémy, které řeší složité problémy skutečnosti. Systémem je v tomto případě myšlena abstraktní myšlenková konstrukce. Tato konstrukce se snaží zaznamenat z určitého hlediska reálný objekt. Za zakladatele tohoto přístupu je považován Chester Irving Barnard (Veber a kol., 2009).

Systémové přístupy přispěly k rozvoji managementu analýzou vnitřních vztahů systému řízení, uznáním důležitosti vzájemného působení různých vnitřních činitelů a interakcí systému se svým okolím (Veber a kol., 2009).

### **Manažerské přístupy opírající se o kvantitativní metody**

V managementu se kvantitativní metody využívají ve složitých rozhodovacích situacích, které mají mnoho či nekonečně variant. Kvantitativních metod pro rozhodování existuje celá řada. Důležité místo mezi nimi zabírají metody operačního výzkumu, které používají matematické postupy pro nalezení optimálního řešení zkoumaného problému. Tyto metody poskytují mnoho praktických aplikací v oblasti rozhodování a v oblasti provozního managementu. V oblasti rozhodování je to například teorie her a v oblasti provozního managementu jsou to mimo jiné teorie front, zásob a lineární programování. Někteří z představitelů těchto přístupů jsou nositeli Nobelovy ceny. Například Leonid Vitaljevič Kantorovič získal Nobelovu cenu za lineární programování a John von Neumann ji získal za teorii her (Veber a kol., 2009).

### **Empirické (pragmatické) přístupy**

Tyto přístupy se opírají o zkušenosti a praktické poznatky, které pojí různorodé názory. Společným rysem těchto názorů je zobecnění správných manažerských praktik a prezentování těchto praktik v podobě doporučení pro manažery. Doporučení bývají provázena příklady z praxe, takzvanými případovými studiemi. Za autory, kteří své poznatky čerpali z podnikových praxí, můžeme považovat Alfreda P. Sloana a Petera Ferdinanda Druckera (Veber a kol., 2009).

#### **1.2.3 Management konce dvacátého století a počátku jednadvacátého století**

V období konce dvacátého a počátku jednadvacátého století došlo k mnoha změnám ve světovém a v hospodářském vývoji. Tyto změny se dotýkaly velkých i malých podniků a dalo by se říci, že i všech oborů podnikání a regionů světa. Změny se týkaly zejména převahy nabídky nad poptávkou, odklonu od klasických (materiálních) faktorů prosperity, znalosti intelektuálního kapitálu, nestability spojené s ropnou krizí a ochrany životního prostředí. Management tohoto období měl své významné představitele, mezi které patřili Philip Kotler, Michael E. Porter, Peter Senge, Tom Peters a Robert Waterman (Veber a kol., 2009).

## 2 Manažer

V moderním managementu je osoba manažera považována za klíčového činitele na cestě k úspěchu. Manažer na této cestě vykonává manažerské funkce. Jedná se o pracovníka, který na základě zvolení, jmenování, pověření a ustanovení, vykonává aktivně řídicí činnosti. Pro tyto činnosti je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Manažery můžeme popsat také jako specifickou skupinu pracovníků, která má za hlavní úkol kontrolovat pracovní činnosti ostatních pracovníků společnosti (Prukner & Novák, 2014).

Jermář, Egerová, Dvořáková a Dvořáková (2017) popisují osobu manažera neboli vedoucího pracovníka třemi způsoby:

- osoba nacházející se v ústředním postavení a odpovídající za výsledky skupiny,
- osoba ovlivňující pracovní výkonnost a postoj k práci, tedy osoba disponující vlivem na ostatní,
- osoba s vysokou sociometrickou volbou, díky které vyjadřuje nejvýznamnější postoje, zaměření a cíle skupiny.

Manažer, jakožto osoba ovlivňující nejen jednotlivce, ale i celé pracovní skupiny, by měl vykazovat následující charakteristiky:

- měl by být odolný proti neuropsychické zátěži,
- zodpovědný a důsledný,
- mít organizační schopnosti,
- přistupovat k problémům, úkolům a situacím s tvořivým přístupem,
- snadno se orientovat v problémech,
- poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům,
- tolerovat odlišnosti pracovníků a akceptovat jejich jednání,
- je schopný jasně formulovat své myšlenky a srozumitelně poskytovat informace pracovníkům,
- srozumitelně definuje cíle a záměry,
- být ochotný neustále na sobě pracovat a zdokonalovat se (Jermář a kol., 2017).

## 2.1 Kompetence manažera

Řezáč (2009) popisuje manažerské kompetence jako souhrn dovedností, zkušeností, schopností, znalostí, metod myšlení a způsobů jednání člověka. Kompetence manažera se dělí do čtyř složek:

**Odborná kompetence** – tato kompetence se objevuje v procesních, úkolových, organizačních znalostech a dovednostech. K odborné kompetenci se řadí znalost pracovních postupů, zařízení a strojů a v neposlední řadě znalost možností jednání uvnitř organizací. Projevuje se při identifikování, analyzování a řešení problému, a v navrhování a následném uplatnění fungujících řešení.

**Metodická kompetence** – Vyjadřuje dovednost osvojit si efektivním a pružným způsobem nové znalosti a nové pracovní metody. Patří sem schopnost strukturovat složité odborné vědomosti, při postupu se orientovat na cíle, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílových výsledků.

**Sociální kompetence** – Uplatňují se při navazování konstruktivních vztahů, jejich dlouhodobém udržování v zájmu uskutečnění společných záměrů a cílů. Za znak sociální kompetence se považuje například otevřené vyjadřování vlastních pocitů, aktivní naslouchání, tolerance a respektování odlišných názorů.

**Osobní kompetence** – Mezi tyto kompetence patří sebereflexe, být schopný hodnotit sám sebe a své jednání v některých situacích, pozitivní přístup ke změnám, schopnost převzít na sebe osobní odpovědnost a osobní iniciativa.

## 2.2 Styly manažerské práce

Styly manažerské práce se liší v přístupu manažera při vedení pracovníků. Stylů vedení je více, ale nelze říci, že by existoval ideální styl vedení. V každém případě může být ideálním jiný styl, záleží na okolnostech (Armstrong & Taylor, 2015).

Řezáč (2009) člení manažerské styly práce na:

**Autoritativní (direktivní) styl** – Tento styl se vyznačuje jednostranným rozhodováním. Osobou, která rozhoduje, je nadřízený. Ten rozhoduje formou příkazů a očekává jejich naprosté plnění. Probíhá zde formální způsob jednání a průběžná kontrola činnosti podřízených.

**Demokratický styl** – V tomto stylu probíhá spolupráce mezi nadřízeným a podřízenými. Nadřízený pracovník má přirozenou autoritu, ale nechává si prostor pro vlastní rozhodnutí.

**Liberální styl** – Manažer se snaží ovlivňovat práci podřízených v co nejmenší míře. Vyhýbá se kritice, rizikům a sankcím. Nechává rozhodnutí, někdy i ta závažná, na podřízených.

**Konsensuální (participativní) styl** – Zásadní rozhodnutí se koncipují s týmem spolupracovníků. V této chvíli manažer působí spíše jako moderátor, snaží se vést diskuzi pro všechny k akceptovatelnému konci.

**Kooperativní styl** – Tým spolupracovníků formuluje i cíle a následně se propracovávají ke splnění těchto cílů. V závěru ještě hodnotí splnění cílů.

### **3 Moderní manažerské trendy**

Moderních manažerských trendů existuje celá řada, některé se objevují již delší dobu, ale stále jsou velmi využívány, od jiných se může časem ustupovat. Existují také trendy, které se vytratí stejně rychle, jako se objevily.

#### **3.1 Customer Relationship Management**

Customer Relationship Management je považován za nosnou metodu či nosný nástroj, sloužící k řízení podniku z hlediska vztahů a komunikace, které podnik navazuje se svými zákazníky. Obecně lze říci, že se zavádí, aby bylo dosaženo růstu ziskovosti firmy, růstu jejího podílu na trhu a v neposlední řadě také růstu tržní hodnoty firmy (Kozák, 2011).

Velikou výhodou pro dodavatele je jeho schopnost prakticky okamžitě reagovat na požadavky zákazníků, a to díky možnosti analyzovat v krátkém čase individuální data velkého množství zákazníků. Dodavatel ovšem nemusí pouze uspokojit zákaznickou potřebu, ale může se se zákazníkem spojit, například prostřednictvím call centra či kontaktního centra, a o jeho požadavku s ním diskutovat a tím pádem individualizovat přístup k zákazníkovi. Tímto způsobem může dodavatel získat loajalitu zákazníka (Řezáč, 2009).

Řezáč (2009) uvádí, že CRM je z hlediska informačního systému dodavatelské firmy tvořen integrací aplikací back office pro obchod, prodej a marketing a aplikací front office pro e-business, call centra či kontaktní centra a servis. Integrace je znázorněna v následující tabulce:



Tab. 1: Informační struktura CRM

Aplikace	Operační činnosti (procesy)	Analytické činnosti (procesy)
<b>Front office</b>	Podpora prodeje	Analytické aplikace
	Plánování kampaní	Reporting
	Služby zákazníkům	Data mining
<b>Back office</b>	Zpracování objednávek	Transformace dat
	Výroba	Datové toky
	Distribuce	Využití externích zdrojů
	Realizace kampaní	

Zdroj: Řezáč, (2009, s. 107)

CRM využívá koncepci 4C, tato koncepce se zaměřuje na vztahy se zákazníky. Tím se odlišuje od koncepce 4P, která se zaměřuje na produkt. 4P v ní konkrétně znamenají: product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace). 4C v koncepci představují:

- customer value** – hodnota pro zákazníka,
- customer total cost** – celkové náklady,
- convenience** – komfort,
- communication** – komunikace (Veber a kol., 2009).

Cílem CRM je získání, uspokojení a udržení si stávajícího i potenciálního zákazníka, a to za využití cílené vzájemné komunikace. Ve své podstatě se jedná o systém zabývající se procesy. Tyto procesy jsou marketingové, obchodní, servisní a komunikační. Zakládají se na konzistentních a relevantních datech zákazníka a jsou přístupné v celé IT infrastruktuře. Vytváření a trvalé zlepšování ziskových vztahů se zákazníky, které probíhá na základě nových způsobů interakce s nimi za použití IS/ICT, se považuje za hlavní úkol CRM. Mezi hlavní funkce aplikací tohoto typu patří permanentní sledování a vyhodnocování požadavků zákazníka, které poté slouží jako podklad pro dlouhodobý vztah mezi dodavatelem a zákazníkem. Současně se také využívá Customer Value Management. Jedná se o nástroj pro řízení hodnoty zákazníka. Ten v praxi představuje koncept diferencovaného přístupu k jednotlivým zákazníkům, a to na základě jejich hodnoty pro dodavatele (Řezáč, 2009).

Jako hlavní přínos aplikace CRM označuje Řezáč (2009) schopnost poskytovat data a informace. Ty jsou důležité pro aktivní a vysoce adaptivní řízení firmy, dají se také využít v případě, že dojde ke změně podnikatelské činnosti firmy. Dalšími přínosy jsou:

- schopnost porozumět zákazníkům firmy na základě informací a znalostí o jejich zákaznickém profilu,
- motivování zákazníků k upřednostnění produktů firmy a k jejich koupi,
- uchování stávajících zákazníků,
- získání nových zákazníků, schopnost předpovědět jejich budoucí zaměření,
- rozpoznání klíčových procesů firmy, které vedou ke zvyšování spokojenosti zákazníků,
- vytváření marketingové strategie, z důvodu udržení stávajících zákazníků a získávání nových zákazníků,
- nižší náklady pro přímý marketing,
- k jednotlivým segmentům zákazníků mít přizpůsobené komunikační a distribuční kanály.

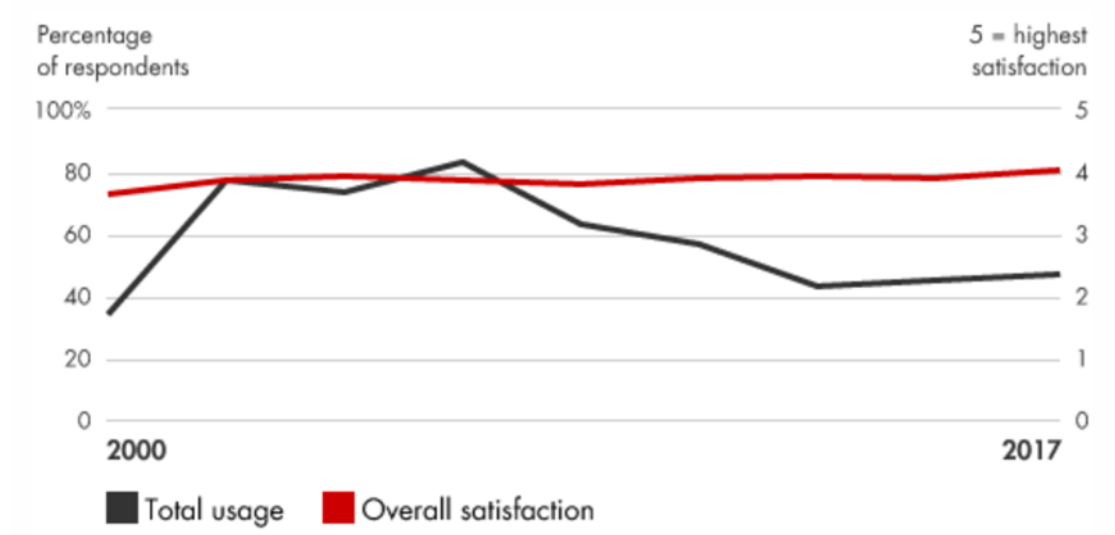
Naopak Kozák (2011) ve své knize uvádí hlavní problémy aplikací CRM v českých firmách. Mezi tyto problémy například patří:

- firmy nemají potřebu udržovat a předcházet si zákazníky, neboť se zákazníci nedožadují svých práv ani další péče,
- firmy se spíše soustředí na dílčí řešení, které představují oddělená call centra či roztržštěné databáze,
- nízká míra informovanosti, popřípadě nedůvěra vrcholového managementu v přínosy CRM,
- dochází k podceňování přípravy personálu na zavedení CRM,
- firmy mají ve vedení krátký výhled.

Customer Relationship Management je populární zejména v Asii. Neřadí se sice mezi nejnovější trendy v managementu, jeho rozvoj začal okolo roku 2000, ale stále se řadí mezi nejvíce populární trendy. Podle studie provedené společností Bain & Company je Customer Relationship Management na desátém místě v seznamu 25 nevíce populárních trendů. Ovšem z hlediska globálního využití se podle stejné studie řadí na druhé místo. V roce 2014 mělo CRM 46% využívanost, do roku 2017 jeho využívanost vzrostla na 48 % (Rigby & Bilodeau, 2018).

Na obrázku níže můžeme vidět využívanost a spokojenost CRM mezi respondenty, kteří se zúčastnili průzkumu firmy Bain & Company.

Obr. 1: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s CRM



Zdroj: Bain & Company (2018a)

### 3.2 Advanced Analytics

Advanced Analytics neboli pokročilá analýza je důležitým nástrojem pro podniky. Poskytuje firmě možnost získat větší funkčnost z jejich dat, přičemž nebere ohled na to, kde se nachází úložiště dat ani jejich formát. Oproti Business Intelligence je Advanced Analytics schopná řešit i složitější obchodní problémy, které Business Intelligence řešit nemůže. Porovnání těchto dvou metod si můžeme prohlédnout v tabulce níže.

Tab. 2: Porovnání Business Intelligence a Advanced Analytics

	<b>Business Intelligence</b>	<b>Advanced Analytics</b>
<b>Schopnost odpovědět na otázku</b>	<p>Co se stalo?</p> <p>Kdy?</p> <p>Kdo?</p> <p>Kolik?</p>	<p>Proč se to stalo?</p> <p>Stane se to znovu?</p> <p>Co se stane, když změníme x?</p> <p>Co dalšího nám data říkají, na co se nás nikdy nenapadlo zeptat?</p>
<b>Zahrnuje</b>	<p>Reporting</p> <p>Automated monitoring and alerting</p> <p>Dashboards</p> <p>Scorecards</p> <p>OLAP</p> <p>Ad hoc Query</p> <p>Operational and real-time BI</p>	<p>Statistical or quantitative analysis</p> <p>Data mining</p> <p>Predictive modeling</p> <p>Multivariate testing</p> <p>Big data analytics</p> <p>Text analytics</p>

Zdroj: Hanna a kol. (2021)

Mezi hlavní výhody pokročilé analýzy patří schopnost většího využití datových aktiv a poskytování větší důvěry v přesnost dat, ta je velmi důležitá pro osoby s rozhodovací pravomocí. Dalšími výhodami jsou:

**Předpovědi** – Tato výhoda souvisí s prediktivními a předpovědními modely a s úrovní přesnosti jejich vyvrácení či potvrzení.

**Rychlejší rozhodování** – Souvisí s přesnou předpovědí tím, že se předpovědi vyznačují vyšší úrovní přesnosti, z tohoto důvodu mají manažeři možnost rychleji jednat, a to ještě navíc s jistotou, že obchodní rozhodnutí, které učinili, dosáhne požadovaného výsledku a příznivé výsledky se tedy mohou opakovat.

**Hlubší vhled** – Umožňuje dělat strategická rozhodnutí, na základě širšího spektra informací.

**Vylepšené řízení rizik** – Opět souvisí s přesnou předpovědí, díky které mohou firmy snižovat riziko nákladných chyb.

**Předvídat problémy a příležitosti** – K odhalení možných problémů, které podniku hrozí, či identifikaci nových příležitostí využívá pokročilá analytika strojové učení a statistické modely. Díky tomu mohou stakeholderi učinit rychlé změny a tím dosáhnout lepších výsledků (Hana a kol., 2021).

Advanced Analytics lze využít například v těchto případech:

**Optimalizace dodavatelského řetězce** – Pro globální podniky je důležité mít dodavatelský řetězec schopný rychle reagovat. A to ať už na změnu tržních podmínek nevyjímaje ani tržní poptávku, preference zákazníka a kolísání nákladů. Pomáhá také velmi ve výrobě, snižuje náklady na distribuci, přispívá k tomu, aby nedocházelo ke zpožděním či poruchám strojů a v neposlední řadě zefektivňuje procesy.

**Marketingová analýza** – Obrovskou výzvou může v dnešní době být porozumění zákazníkům. Vytvoření marketingové kampaně pro prodej a její spuštění ve správný čas je tedy velmi důležité. Ovšem Advanced Analytics přináší možnost vytvářet personalizované prodejní a marketingové kampaně a tím se mohou vyhnout plýtvání peněz na neefektivní strategie. Pomáhá také identifikovat příležitosti vedoucí k up-sell a cross-sell a ke zlepšování zákaznické zkušenosti.

**Analýza rizik** – Podniky využívající pokročilé analýzy mají možnost spravovat velké datové soubory či dokonce datové toky v reálném čase. Díky tomu mohou identifikovat vzorce rizika. Využívají se například k odhalování podvodů v platbách a objednávkách.

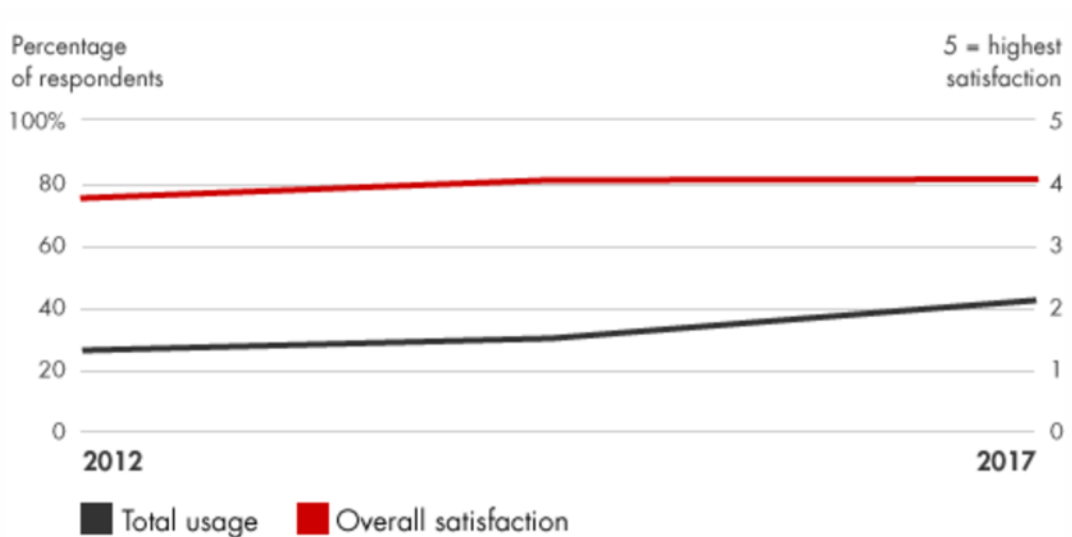
**Analýza lidských zdrojů** – Velký dopad na výkonnost podniků má také spokojenost pracovníků podniku. V tomto oboru lze využít Advanced Analytics ke snížení fluktuace zaměstnanců, snížení nákladů, které se pojí s náborem, a investování do programů odměňování, které má vést k udržení, popřípadě získání větší míry spokojenosti zaměstnanců.

**Obchodní operace** – Je zde možnost na zlepšení výkonu a produktivity a také na zvýšení příjmu. Zlepšení výkonu a produktivity umožňuje lepší chápání vztahů mezi proměnnými ve výrobě, obchodě nebo marketingu. V neposlední řadě je možné rychleji řešit provozní problémy (TIBCO, 2022).

Ve studii prováděné firmou Bain & Company obsadila Advanced Analytics první místo v seznamu 25 nejpopulárnějších nástrojů. Toto zjištění je velice zajímavé, neboť se jedná o poměrně nový trend. Z hlediska globálního využití se řadí na čtvrté místo. V roce 2017 měla 42% využívanost. V Asii je označována za číslo jedna v moderních manažerských nástrojích (Rigby & Bilodeau, 2018).

Na obrázku níže je znázorněna využívanost a spokojenost s Advanced Analytics mezi respondenty, kteří se zúčastnili průzkumu firmy Bain & Company.

Obr. 2: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Advanced Analytics



Zdroj: Bain & Company (2018b)

### 3.3 Supply Chain Management

Dodavatelským řetězcem se obecně rozumí souhrn aktivit a procesů, které firmy potřebují k zásobování zákazníků nebo dokonce trhů. Vlastně se jedná o promyšlené spojení všech zúčastněných právně samostatných subjektů podílejících se na výrobě a distribuci. Tento řetězec začíná již u těžby surovin a končí až prodejem produktů zákazníkům. Mezi těmito dvěma body se nachází celá řada ekonomických subjektů, do kterých řadíme: výrobce, podniky služeb, maloobchod, velkoobchod atd. Tyto prvky můžeme označovat jako členy dodavatelského řetězce. Jednotlivé prvky se spojují informační i peněžní interakcí se svými předcházejícími a nadcházejícími prvky. Mezipodnikové procesy a transakce obsahují toky datové a informační a toky týkající se zboží a financí (Řezáč, 2009).

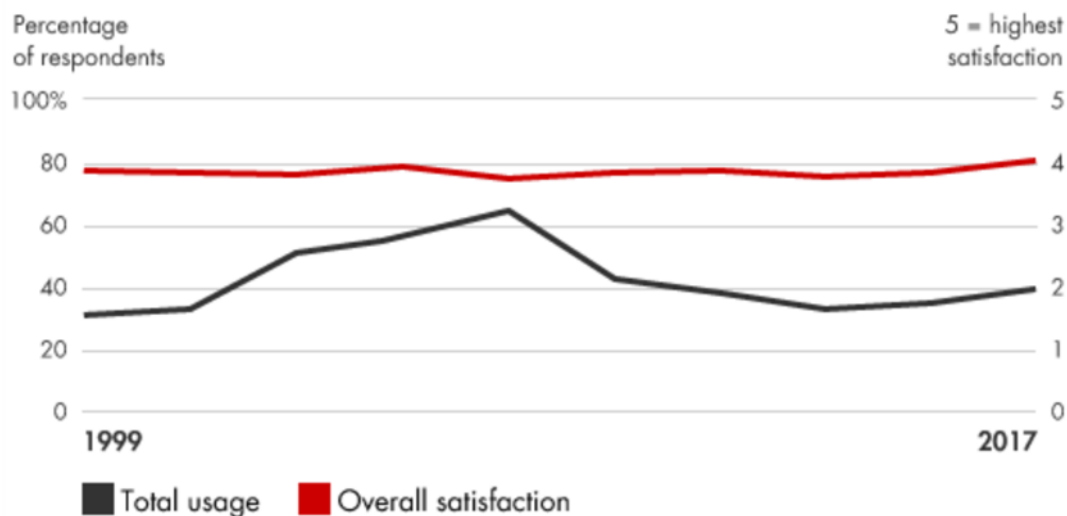
K implementaci SCM ve firmách většinou dochází ve čtyřech fázích. V první fázi se objevuje snaha zvýšit úroveň důvěry mezi důležitými články řetězce. Manažeři se v ní učí jednat s bývalými konkurenty jako s partnery. Ve druhé fázi dochází k větší výměně informací, to pomáhá k přesnějším a aktuálnějším znalostem o prognózách poptávky, využívání kapacity, výrobních plánech, termínech dodání či dalších údajích, díky kterým by mohlo dojít ke zlepšení výkonu v dodavatelském řetězci. V další fázi se rozšiřuje úsilí o řízení dodavatelského řetězce jako jednoho komplexního procesu. Využívají se kompetence každého člena, dále se automatizuje výměna informací. Odstraňují se neproduktivní činnosti a dochází k zapojení zákazníků do procesu řízení dodavatelského řetězce. Poslední fáze identifikuje a implementuje radikální nápady týkající se dodavatelského řetězce a poskytuje zákazníkům hodnotu bezprecedentního způsobu (Bain & Company, 2018c).

V současné době jsou hlavními provozovateli SCM převážně výrobci investičních celků a technických produktů (technickými produkty myslíme hlavně automobilky), řadíme sem také mezinárodní a globálně operující podniky. V neposlední řadě také podniky služeb, do kterých řadíme banky (příkladem může být Bank of the West), pojišťovny a cestovní kanceláře (Řezáč, 2009).

Supply Chain Management se od roku 2012 řadí mezi top deset manažerských nástrojů. V roce 2014 mělo SCM 36% využívanost a v roce 2017 již 40% využívanost (Rigby & Bilodeau, 2018).

Na obrázku níže můžeme vidět využití a spokojenost SCM mezi respondenty, kteří se zúčastnili průzkumu firmy Bain & Company.

Obr. 3: Využití a spokojenost respondentů průzkumu se Supply Chain Management



Zdroj: Bain & Company (2018c)

### 3.4 Agile Management

Jeho zavádění souvisí zejména s komplexními výstupy projektů, reagují na neschopnost zadavatelů specifikovat celý produkt na začátku projektu. Tato skutečnost také souvisí se vzrůstem pravděpodobnosti a velikostí odchýlení, které může v konečném výsledku nastat oproti původnímu očekávání. To vedlo manažery k myšlence minimalizovat čas mezi vznikem konkrétního očekávání zadavatele a produktem, který mu bude dodán. V agilním přístupu také platí, že pokud něco není v daném okamžiku zcela nezbytné nebude to realizováno. Přístup je tedy také velmi náročný na disciplínu zúčastněných (Dvořák & Mareček, 2017).

V tabulce č. 3 můžeme vidět výhody a nevýhody Agile Management:

Tab. 3: Výhody a nevýhody Agile Management

Agile Management	
Výhody	Nevýhody
Orientace na výstupy	Nižší transparentnost
Otevřenost ke změnám	Vyžaduje sehraný tým
Rychlejší dodávky	Vyšší nároky na koordinaci

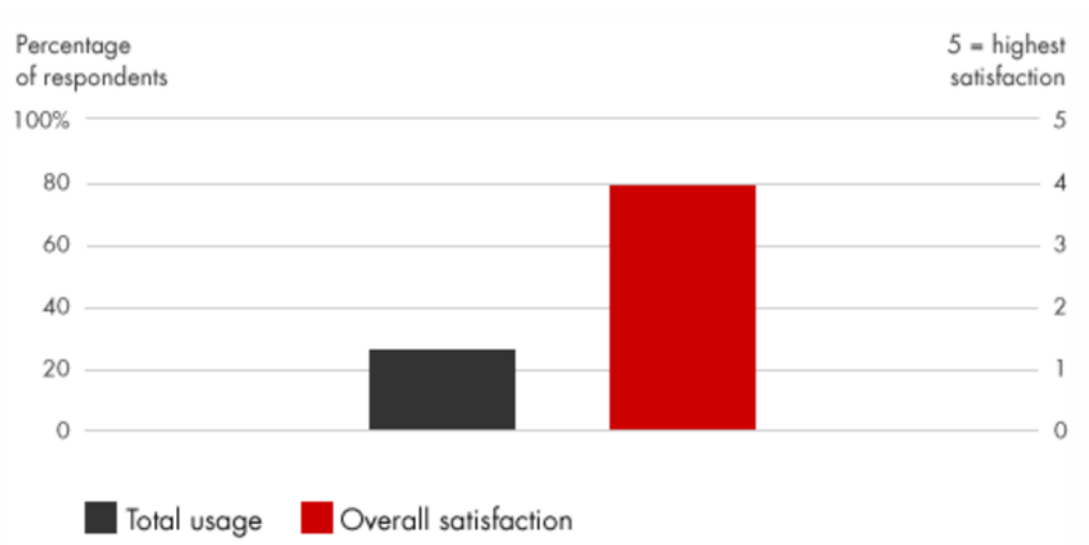
Zdroj: Dvořák & Mareček (2017)



Zjednodušeně lze popsat, jak Agile Management funguje, tímto způsobem. Nejprve identifikuje a poté analyzuje vedoucí tým příležitosti pro agilní inovace. Malé a multidisciplinární samosprávné týmy jsou sestavovány vedoucími pracovníky z toho důvodu, aby se zabývaly nejlepšími příležitostmi. S týmem, který sestavuje vize o vývoji a který pracuje na podrobném seznamu potenciálních příležitostí, zjišťuje také kdy a jak je nejlepší se s těmito příležitostmi vypořádat a na zajištění hmatatelných výsledků, pracuje také tzv. „vlastník iniciativy“. Procesní facilitátor (odborník na moderování diskuse) vede tým v agilních metodách, pomáhá odstraňovat bariéry a tím urychluje pokrok. Následně multidisciplinární tým vytvoří plán, rozdělí složité problémy do snadnějších problémů a zaměří se na nejdůležitější příležitost. Aby tým vytvořil funkční prototypy pracuje v krátkých, iteračních cyklech. S týmem také úzce spolupracují zákazníci, testují fungující prototypy a poskytují týmu zpětnou vazbu o svých preferencích. Tuto zpětnou vazbu následně tým využije a zapracuje. Tým nepřestává identifikovat příležitosti ke zlepšení své efektivity (Bain & Company, 2018d).

Agile Management byl na seznam nejvíce populárních nástrojů přidán až v roce 2017 a obsadil hned druhé místo. Není sice tolik využíván jako jiné moderní nástroje, využívá ho zatím 24 % účastníků studie (Rigby & Bilodeau, 2018). Využívá se hlavně při vývoji softwaru a ve finančním a pojišťovacím sektoru. Má velmi dobré ohlasy. To dokazuje i obrázek ze studie firmy Bain & Company (2018d), který můžeme vidět níže.

Obr. 4: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Agile Management



Zdroj: Bain & Company (2018d)

### 3.5 Digital Transformation

V současné době se digitální transformace týká přechodu z manuálního procesu a analogového procesu na digitalizované procesy. Tyto procesy se týkají všech aspektů podnikání. Zahrnují tedy také dodavatelský řetězec, ERP (plánování podnikových zdrojů) a služby zákazníkům. Dalo by tedy říci, že Digital Transformation napomáhá nejen podnikům, ale i dalším subjektům k vytváření lepších výsledků, a to propojením lidí, míst a věcí. Důvodů pro digitální transformaci je mnoho, všechny firmy nemají stejný důvod, ale zde máme vyjmenované některé z nich:

- příležitost k růstu,
- zvýšený konkurenční tlak,
- snižování nákladů,
- změny regulačních standardů (Oracle, 2022).

Společnosti začaly s digitální transformací na konci 20. století. V letech 2000 až 2020 došlo k prudkému zrychlení v jejím zavádění, to přispělo k zavádění napříč průmyslovými odvětvími (Pratt & Sparapani, 2021).

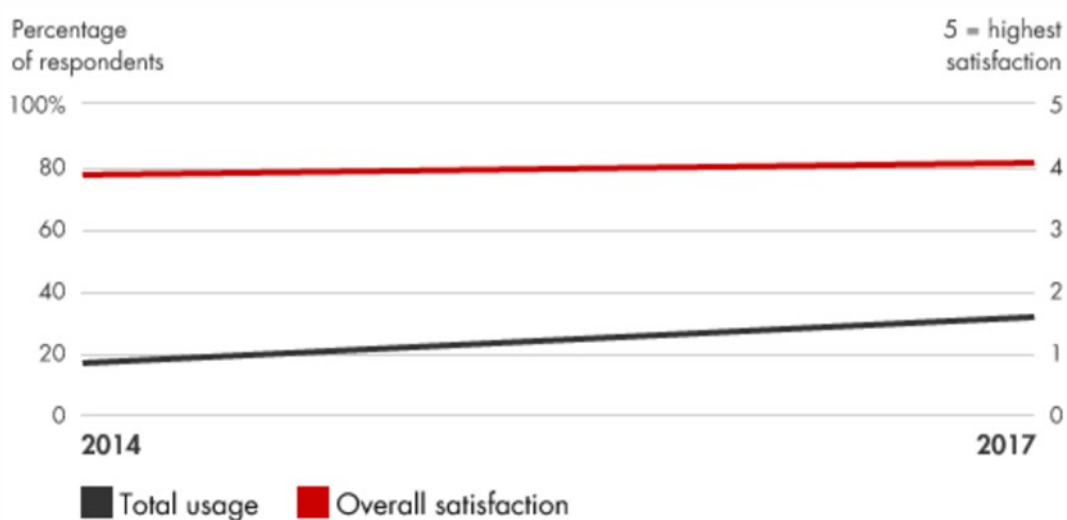
White (2021) uvádí, že v průmyslových podnicích probíhá digitální transformace velkou rychlostí a v posledních letech jen zrychluje. Uvádí se, že na cestě digitální transformace je 92 % průmyslových společností a většinu z nich stojí tento přechod více než jeden milion dolarů ročně.

Jako příklad úspěšné digitální transformace si můžeme představit společnost Nespresso. Společnost vyrábí speciální kávovary a její švýcarská provozní jednotka Nestlé Group přišla s cloudovým systémem, který slouží k řízení vztahů se zákazníky. Ten nabízí zákazníkům více kanálový přístup k nakupování a službám pro zákazníky. Zákazníci tedy mohou využívat webové stránky společnosti, mobilní zařízení, popřípadě mohou navštívit obchod. Tato inovace umožnila společnosti uvést se na více trzích a zlepšit svůj prodej (Pratt & Sparapani, 2021).

Jako druhý případ Digital Transformation si můžeme uvést společnost Netflix. Společnost byla původně založená jako půjčovna digitálních video disků (DVD). Fungovala na bázi pošty, do doby než se v roce 1997 objevila jako služba pro online streamování videí. Společnost začala nabízet svým zákazníkům přizpůsobené nabídky podle preferencí každého z nich (Pratt & Sparapani, 2021).

Digital Transformation se nachází na třináctém místě v seznamu nejpoblárnějších nástrojů. Míra její využívanosti je rostoucí v roce 2014 ji využívalo 23 % účastníků průzkumu a v roce 2017 již 32 %. Oproti roku 2014 vzrostla i spokojenost s tímto trendem a to z 3,94 na 4,07 (Rigby & Bilodeau, 2018).

Obr. 5: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Digital Transformation



Zdroj: Bain & Company (2018e)

### 3.6 Age management

Age management má široké pojetí, spadají do něj veškeré generace zaměstnanců. Generaci zaměstnanců tvoří absolventi škol, rodiče s malými dětmi, lidé ve středním věku ale i starší pracovníci a důchodci. K Age managementu vedla myšlenka udržet si schopné zaměstnance, a to díky hledání silných stránek napříč generacemi. Přínosem pro společnost může být při nastavení správné strategie pracovník z každé skupiny.

Například Valtr (n.d.) uvádí deset důvodů proč zaměstnat lidi starší 50 let. Mezi tyto důvody se řadí:

**Podléhají nižší fluktuaci** – Starší zaměstnanci chtějí stabilitu a jistotu práce, a to nejlépe až do důchodu. Nebývá proto u nich častá změna zaměstnání, oproti mladším pracovníkům.

**Nepotřebují si nic dokazovat** – Znají své reálné možnosti a na rozdíl od mladších zaměstnanců, pro které je důležité „něco si dokázat“, se soustředí výhradně na svou práci a na její udržení.

**Několikaletá praxe** – S letitou praxí souvisí získané zkušenosti a znalosti.

**Nejsou rodiči malých dětí** – Tento fakt poskytuje zaměstnancům určitou volnost a možnost soustředit se na práci.

**Jsou více odolní vůči stresu**

**Jsou loajálnější a mají stabilnější pracovní výkon.**

Age management například využívá společnost IKEA. IKEA podporuje v začátcích nové kolegy, poskytuje jim možnosti interních školení či pomoc z řad kolegů, na které má nový zaměstnanec možnost se obrátit pro radu. Poskytuje také příležitost vytvořit si plán rozvoje, ve kterém si stanoví se svým vedoucím, kam by se chtěl posunout v dalších letech, popřípadě jakou práci by si chtěl vyzkoušet. Ovšem pokud chce zaměstnanec zůstat na své stávající pozici v následujících letech jako odborník, ani to není problém. Tyto možnosti poskytuje společnost IKEA všem novým zaměstnancům, tedy i těm starším 50 let, takže i starší zaměstnanci mají stále možnost se vzdělávat a rozvíjet (IKEA, 2022).

Podle Klímové (2020) má Age management tři úrovně:

**Společensko-politická úroveň** – Age managementu, jeho návrhům na opatření, se věnuje celá řada zemí. U nás se mu věnuje Národní program přípravy na stárnutí. Tento program se zabývá nejen rizikem mezigeneračního napětí mezi pracovníky ve firmě, ale také například důchodovým systémem a jeho reformou. Dále se zde objevují témata typu rovnováha pracovního a rodinného života, zaměstnávání legálních imigrantů, podpora rodin s dětmi či protidiskriminační opatření na trhu práce. V současné době se velmi podporuje rozvoj a vzdělávání pracovníků, to probíhá například formou rekvalifikací nebo školení.

**Organizační úroveň** – Z pohledu organizace podniku se nejvíce řeší demografie ve firmě a předčasné odchody do důchodu. Z důvodu změn na trhu a rozvoje nových technologií se sledují také změny odehrávající se ve schopnostech, znalostech a zkušenostech. Společnosti se zabývají i potřebami zaměstnanců, tyto potřeby se v čase mění.

**Individuální úroveň** – To kdy se pracovník dostane do věku stárnoucího pracovníka a stává se tak rizikovým pracovníkem, se nedá jednoznačně určit. Vždy se situace odvíjí od konkrétního pracovníka a na druhu jeho činnosti.

### 3.7 Customer Journey Analysis

Tato metoda nabízí pohled na produkty a služby společnosti očima zákazníka. Zaznamenává veškeré zkušenosti, které zákazník naváže se společností za celý svůj život. Lze ji zmapovat a poté analyzovat v plném kontextu. Díky jejímu zmapování a následnému analyzování přináší možnost navrhovat produkty a služby pro zákazníky, aby bylo dosaženo co nejefektivněji a nejúčinněji jejich cílů (Bain & Company, 2018f).

Customer Journey Analysis se skládá ze tří fází:

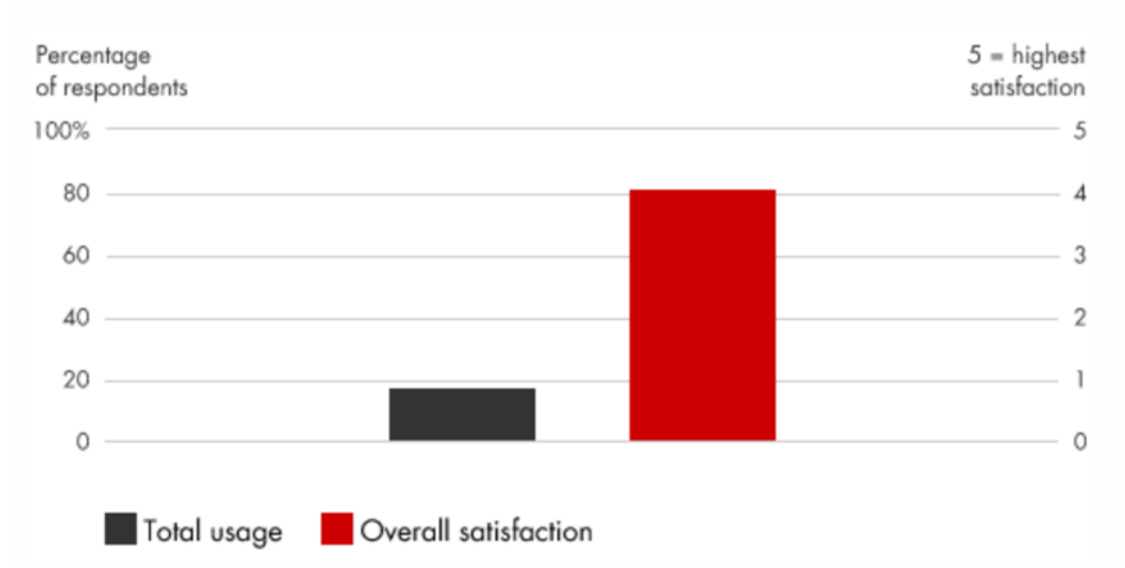
**Fáze akvizice** – V této fázi hledá kupující (potencionální zákazník) vhodné řešení svého problému. Řešení hledá za pomoci reklamy, billboardu, televize, stránky s recenzemi, ústního doporučení nebo může využít organického vyhledávání. Poté co se potenciální zákazník dostane na webové stránky společnosti, bude proces objevování pokračovat, to může vést ke kontaktování firmy, popřípadě se může zahájit chatová konverzace, která povede k prozkoumání nabídky společnosti. Společnost typu B2B má možnost v této fázi zapojit potenciálního zákazníka e-mailem nebo telefonicky. Nejprve dojde k oslovení zástupce pro rozvoj prodeje, ten zajistí, aby perspektiva měla předpoklady pro nákup pomocí procesu BANT (rozpočet, autorita, potřeba a načasování). Po proběhnutí ověření kvalifikace se dále rozvíjí vyhlídka prodeje. Nastává možnost zapojení se do zkušebního provozu, kupující má možnost podepsat smlouvu nebo se ke službě přihlásit. Tento proces se řídí a protokoluje pomocí Customer Relationship Management.

**Fáze aktivace** – Nyní se již potencionální zákazník označuje jako uživatel či zákazník. Prochází nástupem a adaptací. V případě, že se jedná o službu typu elektronický obchod nebo službu na vyžádání, je fáze aktivace provedení prvního nákupu. Nejprve dojde k vybrání produktu, následně se produkt přidá do košíku, nakonec zákazník zadá platební metodu, tímto krokem dokončí svou první objednávku. Tato fáze je považována za nejkritičtější okamžik na cestě zákazníka. Dochází v ní k vytváření mínění o podnikání. Na konci aktivační fáze se zákazník stává propagátorem nebo kritikem.

**Fáze přijetí** – V tomto okamžiku dochází k začleňování produktu do pracovních nebo životních návyků zákazníka. V této fázi se uživatelé stávají také promotéry. Doporučují a obhajují produkt jako „svůj vlastní“. Tato situace nastává hlavně v moderních společnostech, ty vyznávají přístup k získávání zákazníků zdola nahoru, tento přístup se vyznačuje tím, že kupující je skutečným uživatelem produktu (Khoury, 2022).

V seznamu 25 nejpopulárnější manažerských nástrojů se Customer Journey Analysis řadí na deváté místo a přidána na něj byla v roce 2017. Nepatří sice mezi nejvíce využívané trendy, ale má velmi dobré hodnocení spokojenosti (Rigby & Bilodeau, 2018).

Obr. 6: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Customer Journey Analysis



Zdroj: Bain & Company (2018f)

## **4 Empirický výzkum**

Praktická část práce bude vypracována za využití poznatků a informací, které byly uvedeny v teoretické části. Tato část práce se bude opírat o provedený kvantitativní výzkum. Tento výzkum bude nejprve rozebrán a následně budou vyhodnoceny jeho výsledky.

### **4.1 Metoda výzkumu**

Za metodu výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl rozeslán do různých velkých firem napříč obory. Cílem šetření bylo zjistit stav implementace vybraných moderních trendů, které byly představeny v teoretické části práce.

### **4.2 Dotazníkové šetření**

Dotazování je nejvíce využívaným způsobem primárního výzkumu. Dělí se na osobní dotazování, telefonické dotazování a online dotazování. Osobní dotazování probíhá v přímém kontaktu s respondentem. Telefonické dotazování probíhá formou telefonického rozhovoru, při kterém tazatel zapisuje odpovědi respondentů. Poslední metodou je online forma, ta je v současné době nejrozšířenější formou dotazování. Je jednodušší jak pro tazatele, tak pro respondenta, ten odesílá odpověď jedním kliknutím (Karlíček a kol., 2018).

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno online dotazování. Dotazník obsahoval 16 otázek. Všechny otázky byly uzavřené, u některých otázek byla možnost pouze jedné odpovědi a u některých bylo možné označit více odpovědí. Více odpovědí bylo možné konkrétně u otázek č. 4, č. 6, č. 10 a č. 14. Obsahoval také otázky povinné i nepovinné. Nepovinné otázky vždy navazovaly na otázku předchozí, která se týkala toho, zda společnosti daný trend využívají. Pokud daný trend nevyužívají, následující otázka se jich netýkala. Dotazník byl vytvořen v Google Forms. Následně byl rozeslán prostřednictvím e-mailu respondentům. Otázky č. 1 a 2 se týkaly velikosti společnosti a oblasti jejich činnosti. Zbýlé otázky, tedy otázky č. 3-16, se týkaly vybraných manažerských trendů.

Dotazník se skládal konkrétně z těchto otázek:

1. Jaká je velikost Vašeho podniku?
2. Jaká je oblast Vaší činnosti?
3. Využívá Vaše společnost Customer Relationship Management?
4. Co považujete za největší přínos této metody?
5. Využívá Vaše společnost Advanced Analytics?
6. Co Vám tato metoda přináší?
7. Využívá Vaše společnost Supply Chain Management?
8. Jaká je Vaše role v řetězci?
9. Využívá Vaše společnost Agile Management?
10. Z jakých důvodů jste začali Agile Management využívat?
11. Využívá Vaše společnost Age management?
12. Který z těchto důvodů pro zaměstnávání starších pracovníků u Vás převažuje?
13. Využívá Vaše společnost Digital Transformation?
14. Ve kterých oblastech v organizaci využíváte Digital Transformation?
15. Využívá Vaše společnost Customer Journey Analysis?
16. Který z následujících důvodů u Vás převažoval pro zavedení této metody?

### **4.3 Respondenti**

Vybírání oslovených respondentů probíhalo manuálním výběrem z Evropské databanky. Do výběru byly podle právní formy společnosti zvoleny společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, družstva a státní podniky. Z hlediska velikosti firmy byly zahrnuté mikro, malé, střední i velké společnosti. Dotazník byl rozeslán do 1 250 společností. Odpovědělo celkem 113 respondentů. Při rozesílání se 16 e-mailů vrátilo zpět jako nedoručených. Návratnost vyplněného dotazníku tedy je 9,16 %.



## 4.4 Vyhodnocení otázek

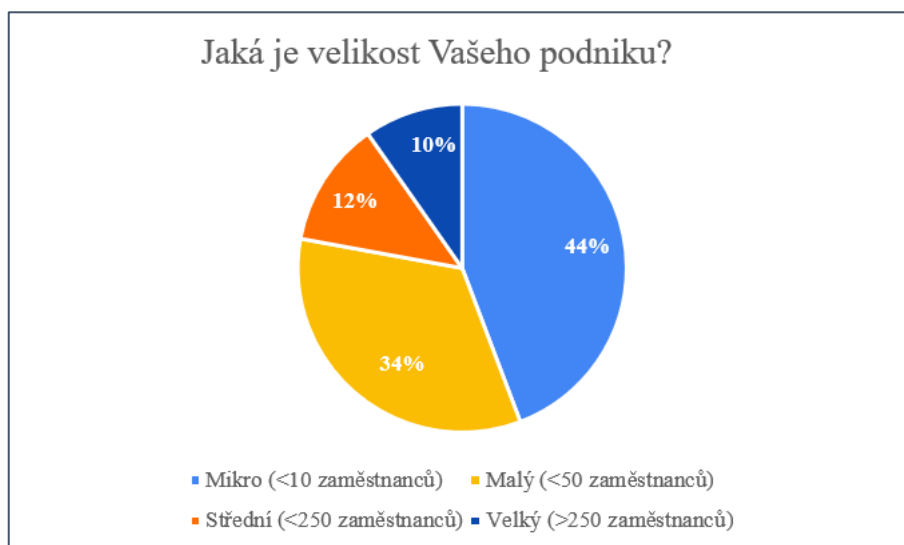
### 1. Jaká je velikost Vašeho podniku?

Velikost podniku se mimo jiné dělí z hlediska počtu zaměstnanců. Tohoto faktu bylo v této otázce využito. Společnosti se dělí na mikro, malé, střední a velké.

- Mikro společnosti mají méně než 10 zaměstnanců.
- Malé společnosti mají méně než 50 zaměstnanců.
- Střední společnosti mají méně než 250 zaměstnanců.
- Velké společnosti mají více než 250 zaměstnanců.

Tato otázka je důležitá, abychom zjistili, které společnosti převažují ve využívání vybraných moderních trendů. Nejvíce odpovědí jsme zaznamenali u odpovědi mikro, tuto odpověď zvolilo konkrétně 44 % respondentů. Odpověď malý podnik označilo 34 % respondentů, střední podnik uvedlo 12 % respondentů a velký podnik zvolilo 10 % respondentů.

Obr. 7: Jaká je velikost Vašeho podniku?

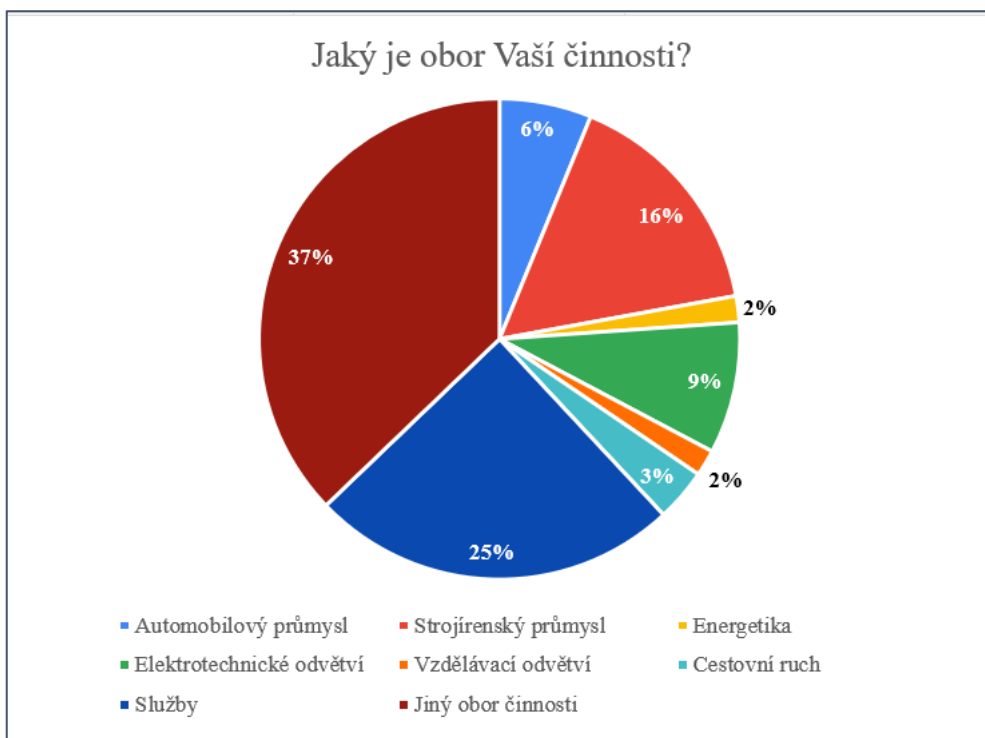


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 2. Jaký je obor Vaší činnosti?

Za pomoci této otázky jsme chtěli zjistit, čím se dotazované firmy zabývají. Jak lze vidět na obrázku níže 37 % respondentů si nevybralo z nabízených možností a zvolilo jiný obor činnosti. 25 % respondentů se pohybuje v oblasti služeb, 16 % se zabývá strojírenským průmyslem, 9 % elektrotechnickým odvětvím, 6 % automobilovým průmyslem a 3 % cestovním ruchem. Energetice stejně jako vzdělávacímu odvětví se věnují 2 % respondentů.

Obr. 8: Jaký je obor Vaší činnosti?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tabulce č. 4 je zobrazeno rozdělení počtu odpovědí od respondentů. Rozdělení proběhlo podle odvětví činnosti společností a podle velikosti společnosti. Jak je vidět největší zastoupení mají mikro společnosti ve službách, malé společnosti naopak v jiném oboru činnosti, střední společnosti mají stejné zastoupení ve strojírenském průmyslu a v jiném oboru činnosti, a nakonec velké společnosti, u kterých také převažuje jiný obor činnosti.

Tab. 4: Rozložení odpovědí dle velikosti společností a odvětví jejich činností

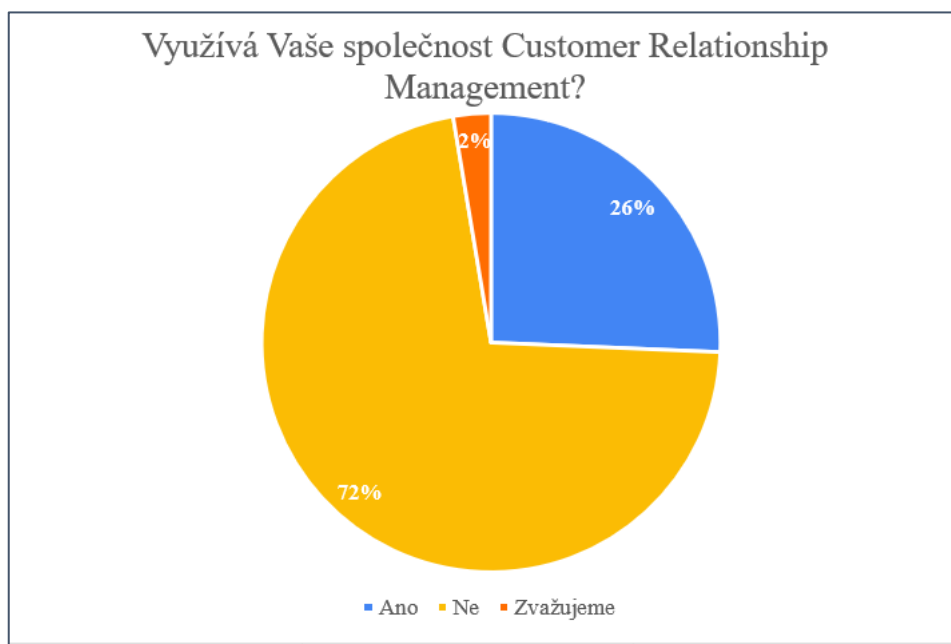
Odvětví činnosti / velikost podniku	Mikro	Malý	Střední	Velký	Celkem
Automobilový průmysl	1	4	2		7
Cestovní ruch	3	1			4
Elektrotechnické odvětví	3	4	1	2	10
Energetika			1	1	2
Jiný obor činnosti	18	15	5	4	42
Služby	21	5		2	28
Strojírenský průmysl	3	8	5	2	18
Vzdělávací odvětví	1	1			2
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>113</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 3. Využívá Vaše společnost Customer Relationship Management?

Cílem této otázky bylo zjistit využívanost CRM. Z obrázku níže je patrné, že CRM využívá 26 % respondentů, 72 % uvedlo, že tento trend nevyužívá a 2 % jeho využívání zvažuje.

Obr. 9: Využívá Vaše společnost Customer Relationship Management?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tabulce níže je vidět rozložení společností využívající CRM dle odvětví jejich činnosti a velikosti společnosti. Customer Relationship Management nejvíce využívají velké společnosti, které nepůsobí v žádném z nabízených oborů činností, tyto společnosti z tohoto důvodu zvolili možnost „Jiný obor činnosti“. Dále CRM implementují nejvíce společnosti působící ve strojírenském průmyslu.

Tab. 5: Rozložení společností využívajících CRM dle jejich velikosti a oboru jejich činnosti

Odvětví činnosti / velikost podniku	Mikro	Malý	Střední	Velký	Celkem
Automobilový průmysl		2	1		3
Cestovní ruch	1				1
Elektrotechnické odvětví		1		1	2
Energetika			1	1	2
Jiný obor činnosti	3	1		4	8
Služby	1	2		2	5
Strojírenský průmysl	2	1	2	2	7
Vzdělávací odvětví		1			1
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>29</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

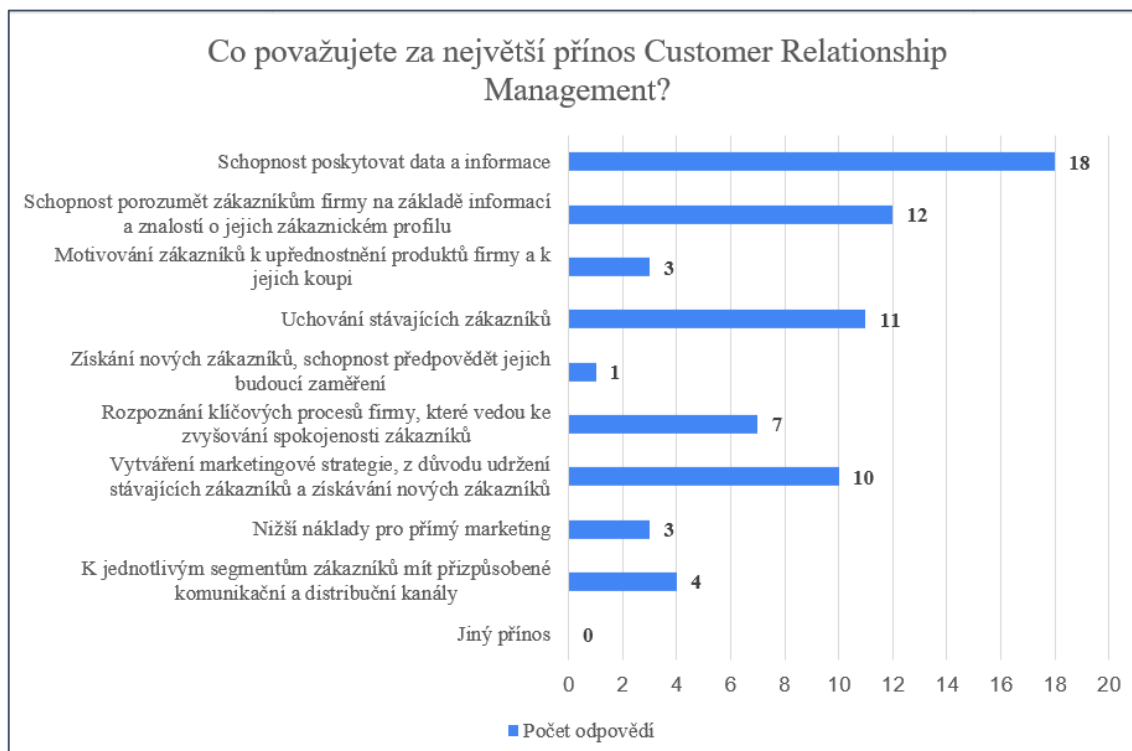
#### 4. Co považujete za největší přínos této metody?

Tato otázka se týkala pouze respondentů, kteří v předchozí otázce uvedli, že využívají Customer Relationship Management. U této otázky byla také možnost vybrat více odpovědí. Přínosy CRM byly již uvedené v teoretické části týkající se tohoto trendu. Nyní nás zajímalo, které přínosy považují respondenti za nejdůležitější.

Schopnost poskytovat data a informace byla nejčastější, označilo ji 18 respondentů. 12 odpovědí získala možnost schopnost porozumět zákazníkům firmy na základě informací a znalostí o jejich zákaznickém profilu, tuto možnost těsně následovala možnost uchování stávajících zákazníků, kterou označilo 11 respondentů. 10 respondentů zvolilo možnost vytváření marketingové strategie, z důvodu udržení stávajících zákazníků a získávání nových zákazníků. Rozpoznání klíčových procesů firmy, které vedou ke zvyšování spokojenosti zákazníků zvolilo 7 respondentů, 4 respondenti považují přínos přizpůsobené komunikační a distribuční kanály k jednotlivým

segmentům zákazníků. 3krát byla zvolena možnost motivování zákazníků k upřednostnění produktů firmy a jejich koupi a možnost nižší náklady pro přímý marketing. Získání nových zákazníků, schopnost předpovědět jejich budoucí zaměření uvedl 1 respondent.

Obr. 10: Co považujete za největší přínos Customer Relationship Management?

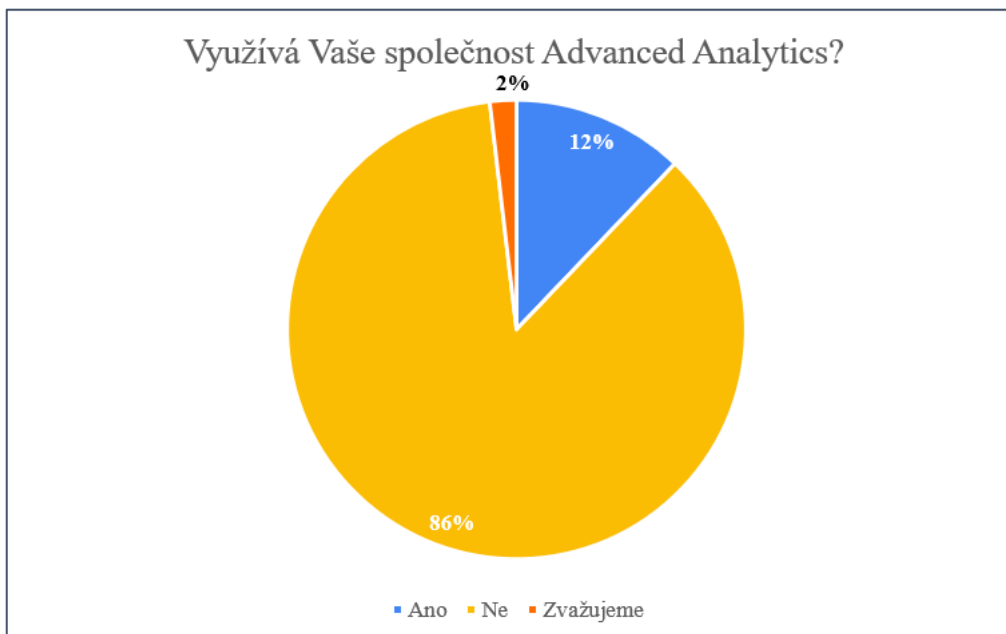


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

##### 5. Využívá Vaše společnost Advanced Analytics?

Cílem otázky bylo zjistit, jak velká část respondentů využívá Advanced Analytics. Z dotazníku vyplynulo, že 12 % dotazovaných tento trend využívá, 86 % ho naopak nevyužívá a zbylá 2 % jeho využívání zvažují.

Obr. 11: Využívá Vaše společnost Advanced Analytics?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tabulce č. 6 lze vidět rozložení společností využívající Advanced Analytics dle velikosti společnosti a oboru jejich činnosti. Advanced Analytics implementují zejména velké společnosti a společnosti působící ve strojírenském průmyslu. V tabulce nejsou uvedené mikro společnosti, neboť žádná z dotazovaných mikro společností tento trend nevyužívá. Chybí zde také některé obory činností, konkrétně se jedná o odvětví cestovního ruchu a vzdělávací odvětví, kterých se Advanced Analytics neaplikuje.

Tab. 6: Rozložení společností využívajících Advanced Analytics dle jejich velikosti a oboru jejich činnosti

Odvětví činnosti / velikost podniku	Malý	Střední	Velký	Celkem
Automobilový průmysl		2		2
Elektrotechnické odvětví			1	1
Energetika			1	1
Jiný obor činnosti			2	2
Služby	1		2	3
Strojírenský průmysl	1	1	2	4
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

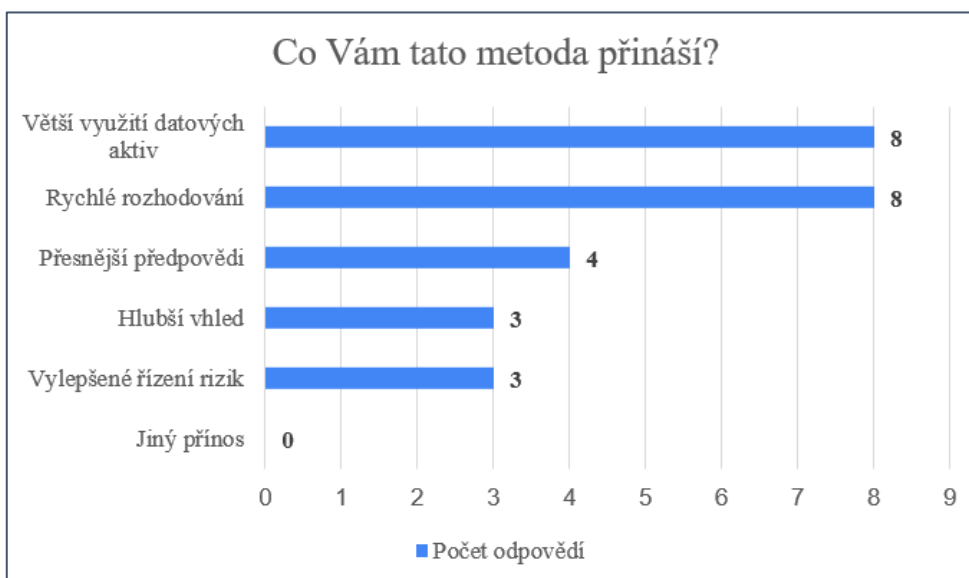
## 6. Co Vám tato metoda přináší?

Tato otázka bezprostředně navazuje na otázku předchozí. Odpovídali na ní pouze ti respondenti, kteří v minulé otázce uvedli, že využívají Advanced Analytics. Byla zde možnost vybrat více odpovědí. Cílem otázky bylo zjistit, který z přínosů považují respondenti za nejpřínosnější. Tyto přínosy byly uvedeny v části týkající se Advanced Analytics, konkrétně se jedná o:

- větší využití datových aktiv,
- rychlé rozhodování,
- přesnější předpovědi,
- hlubší vhled,
- vylepšené řízení rizik.

Z odpovědí je patrné, že větší využití datových aktiv a rychlé rozhodování je pro společnosti nejpřínosnější, tyto možnosti zvolilo po 8 respondentech. 4 odpovědi byly zaznamenány u možnosti přesnější předpovědi. Možnosti hlubší vhled a vylepšené řízení rizik zvolili 3 respondenti.

Obr. 12: Co Vám tato metoda přináší?

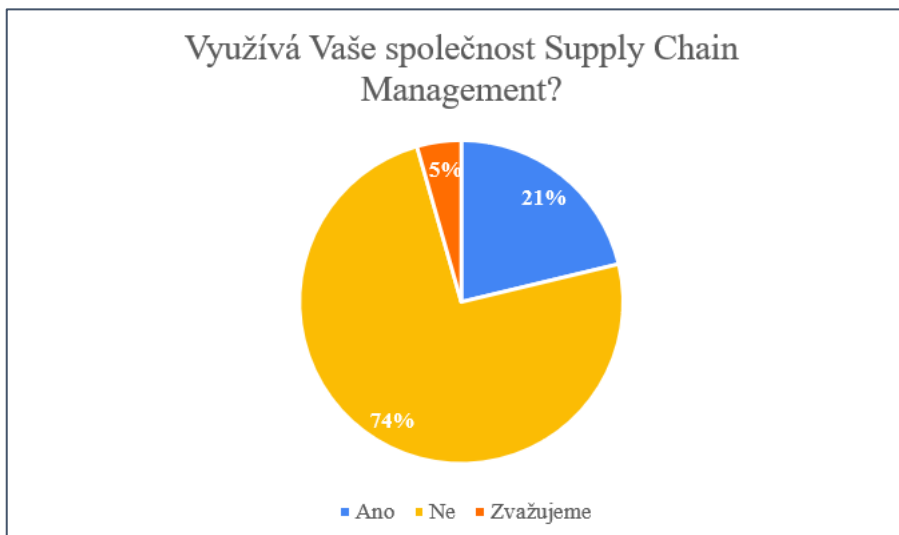


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 7. Využívá Vaše společnost Supply Chain Management?

Na obrázku níže můžeme vidět, že Supply Chain Management využívá 21 % dotazovaných, 5 % zvažuje jeho využívání a zbylých 74 % ho nevyužívá.

Obr. 13: Využívá Vaše společnost Supply Chain Management?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Supply Chain Management implementují nejvíce velké společnosti a využívají ho respondenti působící zejména v oboru služeb, ve strojírenském průmyslu či respondenti, kteří zvolili možnost „Jiný obor činnosti“.

Tab. 7: Rozložení společností využívajících SCM dle jejich velikosti a odvětví činnosti

Odvětví činnosti / velikost podniku	Mikro	Malý	Střední	Velký	Celkem
Automobilový průmysl		2	2		4
Elektrotechnické odvětví				2	2
Energetika			1	1	2
Jiný obor činnosti	1	1		4	6
Služby	3			2	5
Strojírenský průmysl		2	1	2	5
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>24</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023



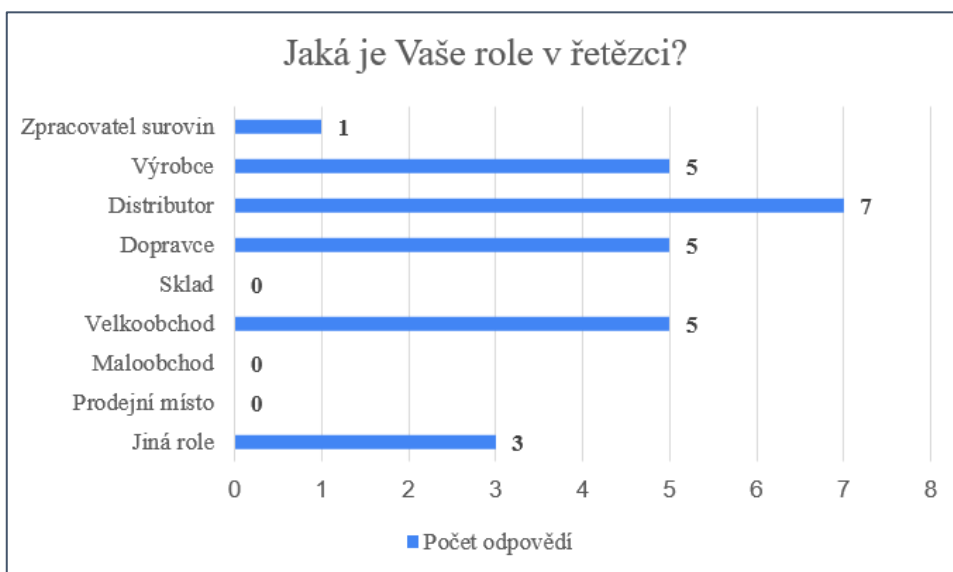
## 8. Jaká je Vaše role v řetězci?

Každá ze společností využívající Supply Chain Management zaujímá určitou roli v dodavatelském řetězci. Zajímalo nás, kterou z následujících rolí zastupují společnosti, které tento trend aplikují.

- Zpracovatel surovin
- Výrobce
- Distributor
- Dopravce
- Sklad
- Velkoobchod
- Maloobchod
- Prodejní místo
- Jiná role

Největší zastoupení má role distributora, zvolilo ji 7 dotazovaných. Stejné zastoupení, tedy 5 respondentů, mají role výrobce, dopravce a velkoobchod. Jinou roli v dodavatelském řetězci zaujímají 3 respondenti a 1 dotazovaný je zpracovatel surovin. V dotazníkovém šetření se neobjevil žádný respondent, který by měl roli skladu, maloobchodu, či prodejního místa.

Obr. 14: Jaká je Vaše role v řetězci?

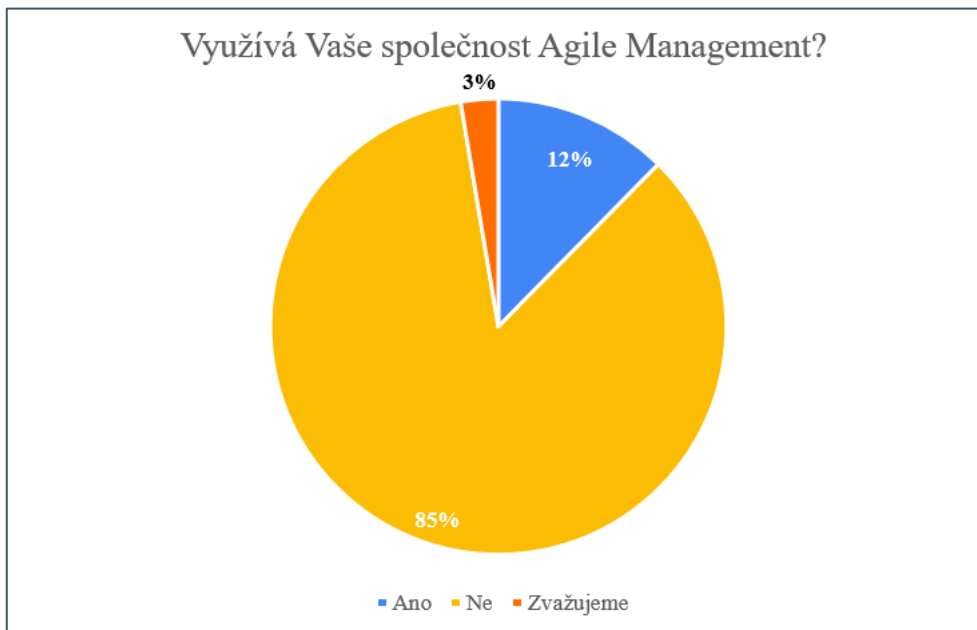


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 9. Využívá Vaše společnost Agile Management?

Tato otázka považuje za svůj cíl zjistit míru využívání Agile Management. Tento trend využívá 12 % dotazovaných, 85 % ho nevyužívá. Nad jeho zavedením se zamýšlí 3 % dotazovaných.

Obr. 15: Využívá Vaše společnost Agile Management?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tabulce č. 8 je znázorněno rozdělení společností využívajících Agile Management dle oboru, ve kterém působí, a dle jejich velikosti. Agilní management aplikují nejvíce velké společnosti, naopak se mezi respondenti nacházel pouze jeden mikro podnik, který tento trend využívá. Společnosti implementující tento trend působí nejvíce ve strojírenském průmyslu, dále v oblasti elektrotechnického odvětví a ve službách.

Tab. 8: Rozložení společností využívajících Agile Management dle odvětví činnosti a velikosti podniku

Odvětví činnosti / velikost podniku	Mikro	Malý	Střední	Velký	Celkem
<b>Automobilový průmysl</b>		1	1		<b>2</b>
<b>Elektrotechnické odvětví</b>		1		2	<b>3</b>
<b>Energetika</b>				1	<b>1</b>
<b>Jiný obor činnosti</b>				1	<b>1</b>
<b>Služby</b>	1			2	<b>3</b>
<b>Strojírenský průmysl</b>		2	1	1	<b>4</b>
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>14</b>

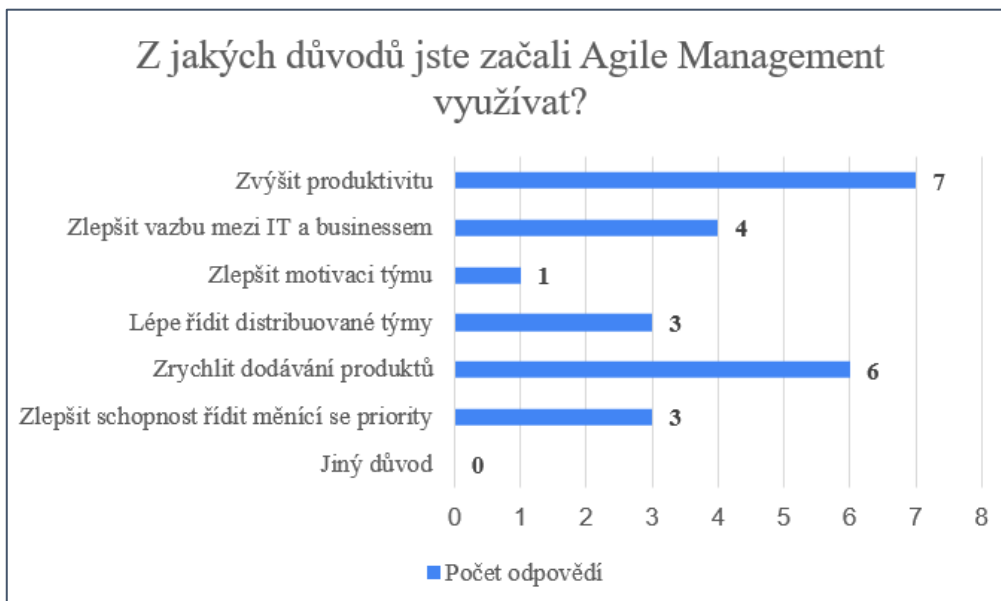
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 10. Z jakých důvodů jste začali Agile Management využívat?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku, to znamená, že pokud respondenti na minulou otázku odpověděli „Ne“, či „Zvažujeme“ tato otázka se jich netýká. Důvodů proč začít využívat je více, v dotazníkovém šetření byly uvedené některé z nich a na obrázku níže je vidět, který z důvodů převažuje. Respondenti u této otázky měli možnost označit více odpovědí.

Nejčastějším důvodem pro využívání Agile Managementu je dle 7 respondentů zvýšení produktivity. Těsně ho následuje možnost zrychlit dodávání produktů, tu zvolilo 6 dotazovaných. 4 lidé považují za důležité zlepšit vazbu mezi IT a businesssem, 3 lidé zvolili možnost lépe řídit distribuované týmy a zlepšit schopnost řídit měnící se priority. Zlepšení motivace týmu uvedl jeden dotazovaný.

Obr. 16: Z jakých důvodů jste začali Agile Management využívat?

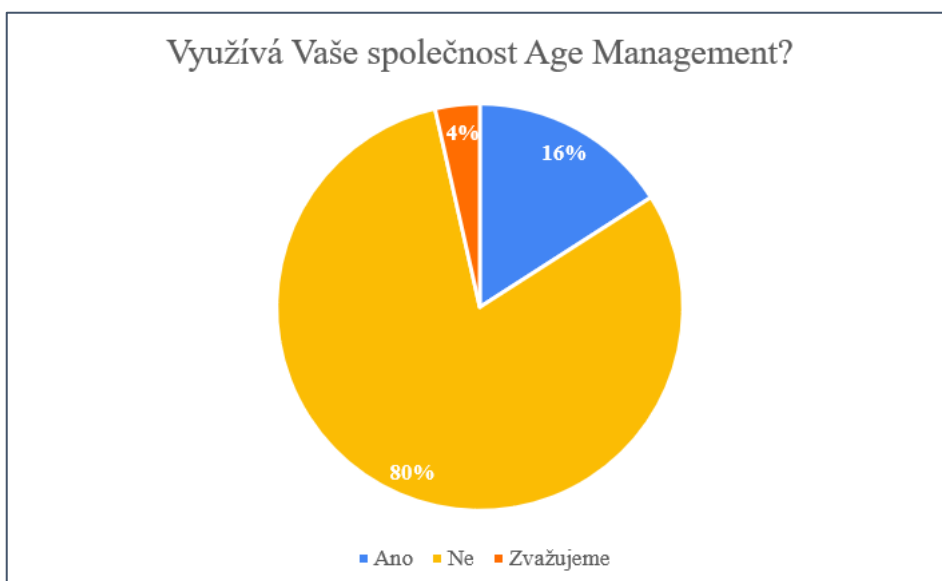


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 11. Využívá Vaše společnost Age management?

Využíváním Age managementu je známá společnost IKEA. Zajímalo nás, jak velká část společností tento trend také využívá. Ze skupiny dotazovaných ho využívá 16 % společností a 80 % nikoli. Zbylá 4 % zvažují, že začnou Age management využívat.

Obr. 17: Využívá Vaše společnost Age management?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky č. 9 vyplývá, že k implementaci Age managementu dochází nejvíce v malých a středních podnicích. Z hlediska oboru činnosti se pak implementuje nejvíce ve strojírenském průmyslu.

Tab. 9: Rozložení společností využívajících Age management dle velikosti a oblasti činnosti

Odvětví činnosti / velikost podniku	Mikro	Malý	Střední	Velký	Celkem
<b>Automobilový průmysl</b>		1	2		<b>3</b>
<b>Cestovní ruch</b>		1			<b>1</b>
<b>Elektrotechnické odvětví</b>			1	1	<b>2</b>
<b>Jiný obor činnosti</b>	1	1	1		<b>3</b>
<b>Služby</b>	2				<b>2</b>
<b>Strojírenský průmysl</b>		3	2	2	<b>7</b>
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

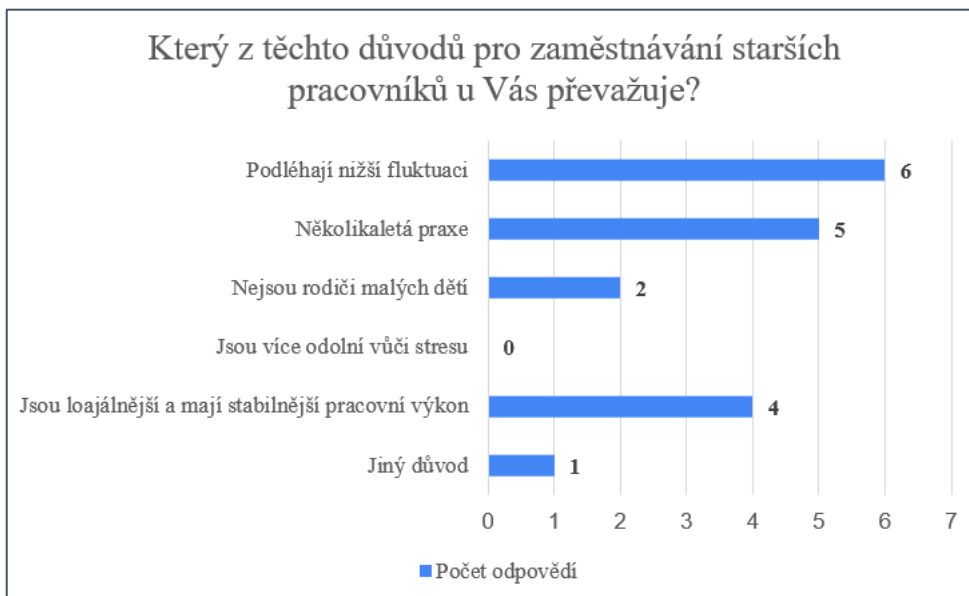
## 12. Který z těchto důvodů pro zaměstnávání starších pracovníků u Vás převažuje?

Tato otázka nebyla pro všechny respondenty, týkala se pouze těch, kteří v předchozí otázce zvolili možnost „Ano“. Respondenti měli možnost vybrat si pouze jednu z nabízených možností. V části týkající se Age managementu byly uvedeny důvody pro zaměstnávání starších pracovníků podle Valtra. Ten uváděl následující důvody:

- podléhají nižší fluktuaci,
- několikaletá praxe,
- nejsou rodiči malých dětí,
- jsou více odolní vůči stresu,
- jsou loajálnější a mají stabilnější pracovní výkon.

Za nejsilnější důvod zvolili respondenti možnost „Podléhají nižší fluktuaci“, zvolilo ji 6 respondentů. O jednoho respondenta méně, tedy 5 respondentů, považují za důležitou několikaletou praxi starších pracovníků. 4 respondenti si cení loajality a stabilního pracovního výkonu starších pracovníků, 2 respondenti označili možnost „Nejsou rodiči malých dětí“. Z nabízených možností si nevybral 1 respondent, a z tohoto důvodu zvolil možnost „Jiný důvod“.

Obr. 18: Který z těchto důvodů pro zaměstnávání starších pracovníků u Vás převažuje?

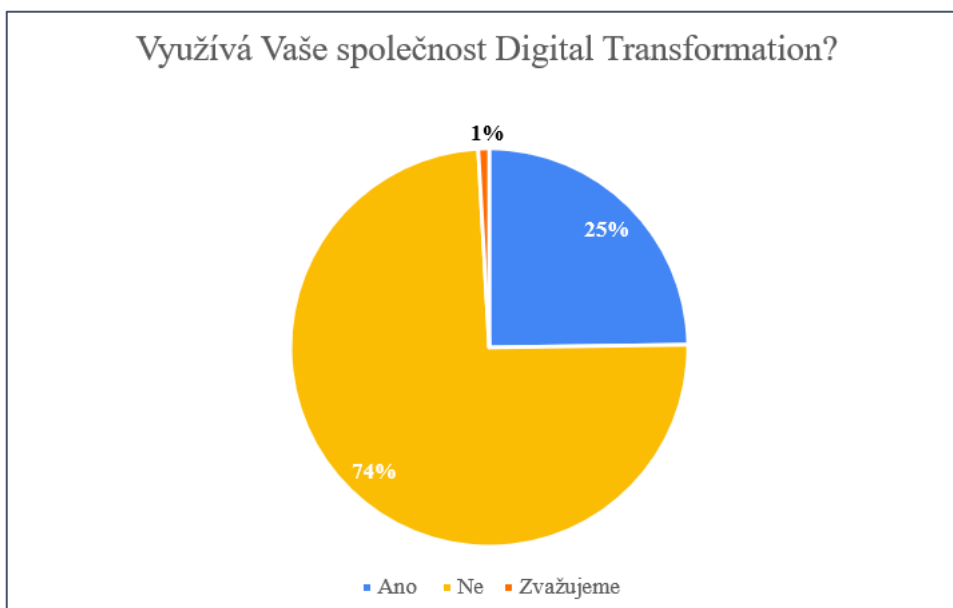


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 13. Využívá Vaše společnost Digital Transformation?

V této otázce budeme zjišťovat míru využívání Digital Transformation. 25 % dotazovaných uvedlo, že Digital Transformation využívá, 74 % naopak uvedlo, že tento trend nevyužívá a zbylé 1 % respondentů jeho využívání zvažuje.

Obr. 19: Využívá Vaše společnost Digital Transformation?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka č. 10 znázorňuje rozdělení společností implementujících Digital Transformation dle velikosti společnosti a odvětví jejich činnosti. Nejvíce se tento trend aplikuje v malých a velkých společnostech. Z hlediska odvětví činnosti se nejvíce aplikuje ve strojírenském průmyslu a v jiném odvětví činnosti.

Tab. 10: Rozložení společností využívajících Digital Transformation dle velikosti společnosti a odvětví jejich činnosti

Odvětví činnosti / velikost podniku	Mikro	Malý	Střední	Velký	Celkem
<b>Automobilový průmysl</b>	1	2	1		<b>4</b>
<b>Cestovní ruch</b>	1				<b>1</b>
<b>Elektrotechnické odvětví</b>				2	<b>2</b>
<b>Energetika</b>			1	1	<b>2</b>
<b>Jiný obor činnosti</b>	2	3	1	3	<b>9</b>
<b>Služby</b>				1	<b>1</b>
<b>Strojírenský průmysl</b>		4	2	2	<b>8</b>
<b>Vzdělávací odvětví</b>		1			<b>1</b>
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>28</b>

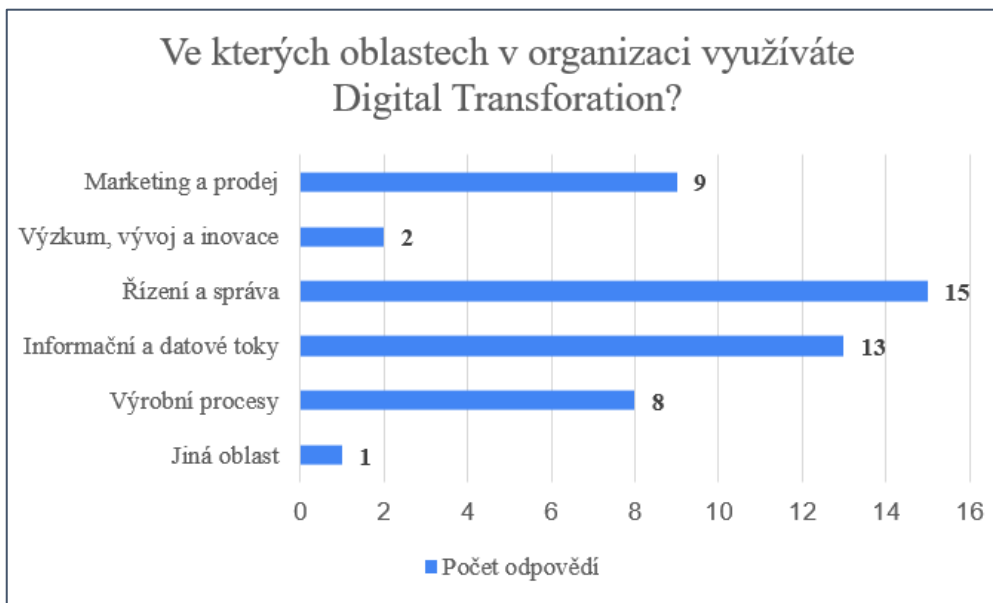
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 14. Ve kterých oblastech v organizaci využíváte Digital Transformation?

U této otázky měli respondenti možnost vybrat si více z nabízených možností a jelikož otázka navazuje na předchozí otázku netýkala se respondentů, kteří označili v minulé otázce možnosti „Ne“ nebo „Zvažujeme“.

Řízení a správa je oblast, ve které naši respondenti nejvíce využívají Digital Transformation. Zvolilo ji 15 respondentů. Druhou nejvyužívanější oblastí jsou informační a datové toky, ty zvolilo 13 respondentů. Oblast marketingu a prodeje označilo 9 respondentů, 8 respondentů využívá tento trend ve výrobních procesech, 2 respondenti ve výzkumu, vývoji a inovacích a 1 respondent zvolil možnost „Jiná oblast“.

Obr. 20: Ve kterých oblastech v organizaci využíváte Digital Transformation?

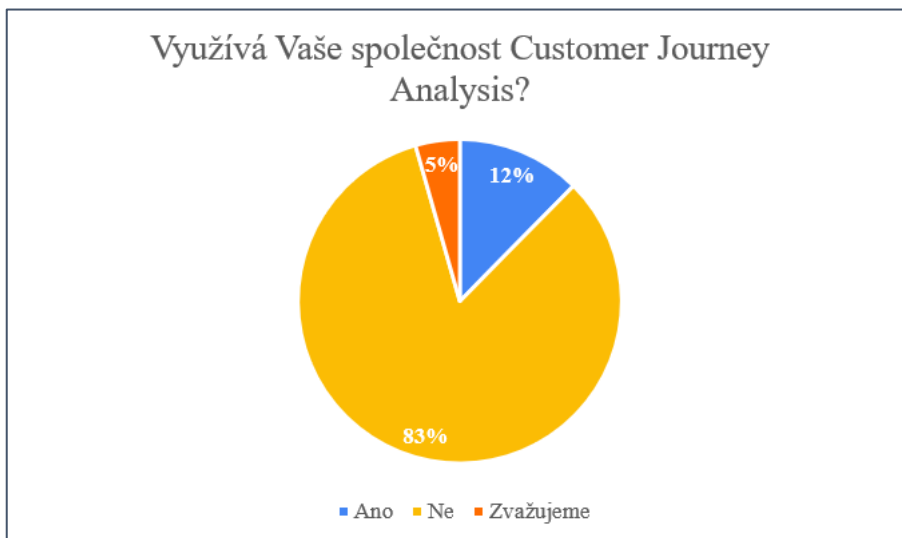


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 15. Využívá Vaše společnost Customer Journey Analysis?

Jak lze vidět na obrázku níže 12 % respondentů uvedlo, že využívají Customer Journey Analysis. 5 % využívání tohoto trendu zvažuje a 83 % ho nevyužívá.

Obr. 21: Využívá Vaše společnost Customer Journey Analysis?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023



V tabulce č. 11 je znázorněno rozdělení společností aplikujících Customer Journey Analysis dle jejich velikosti a odvětví jejich činnosti. Tento trend neaplikuje žádný mikro podnik, z tohoto důvodu ho také nelze vidět v tabulce níže. Naopak nejvíce je aplikován ve velkých společnostech a ve společnostech, které se nacházejí ve strojírenském průmyslu.

Tab. 11: Rozložení společností využívajících Customer Journey Analysis dle velikosti podniku a odvětví jejich činnosti

Odvětví činnosti / velikost podniku	Malý	Střední	Velký	Celkem
<b>Automobilový průmysl</b>	1	1		<b>2</b>
<b>Elektrotechnické odvětví</b>			2	<b>2</b>
<b>Energetika</b>			1	<b>1</b>
<b>Jiný obor činnosti</b>	2		1	<b>3</b>
<b>Služby</b>			1	<b>1</b>
<b>Strojírenský průmysl</b>	2	2	1	<b>5</b>
<b>Celkem</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 16. Který z následujících důvodů u Vás převažoval pro zavedení této metody?

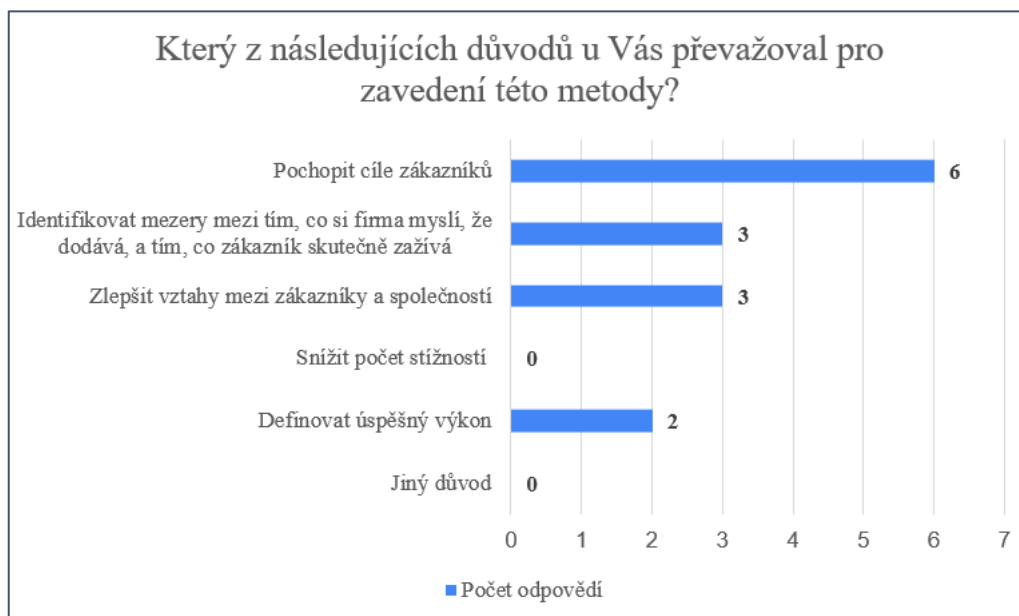
Tato otázka, týkající se důvodů pro využívání Customer Journey Analysis, plynule navazuje předchozí otázku. Odpovídali na ni pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že využívají Customer Journey Analysis. U této otázky měli respondenti možnost volit pouze jednu z nabízených možností. Konkrétní možnosti zněly:

- pochopit cíle zákazníků,
- identifikovat mezery mezi tím, co si firma myslí, že dodává, a tím, co zákazník skutečně zažívá,
- zlepšit vztahy mezi zákazníky a společností,
- snížit počet stížností,
- definovat úspěšný výkon,
- jiný důvod.

Nejčastějším důvodem u respondentů pro využívání Customer Journey Analysis byla zvolena možnost „Pochopit cíle zákazníků“, zvolilo ji 6 dotazovaných. Identifikování mezer mezi tím, co si firma myslí, že dodává, a tím, co zákazník skutečně zažívá zvolili

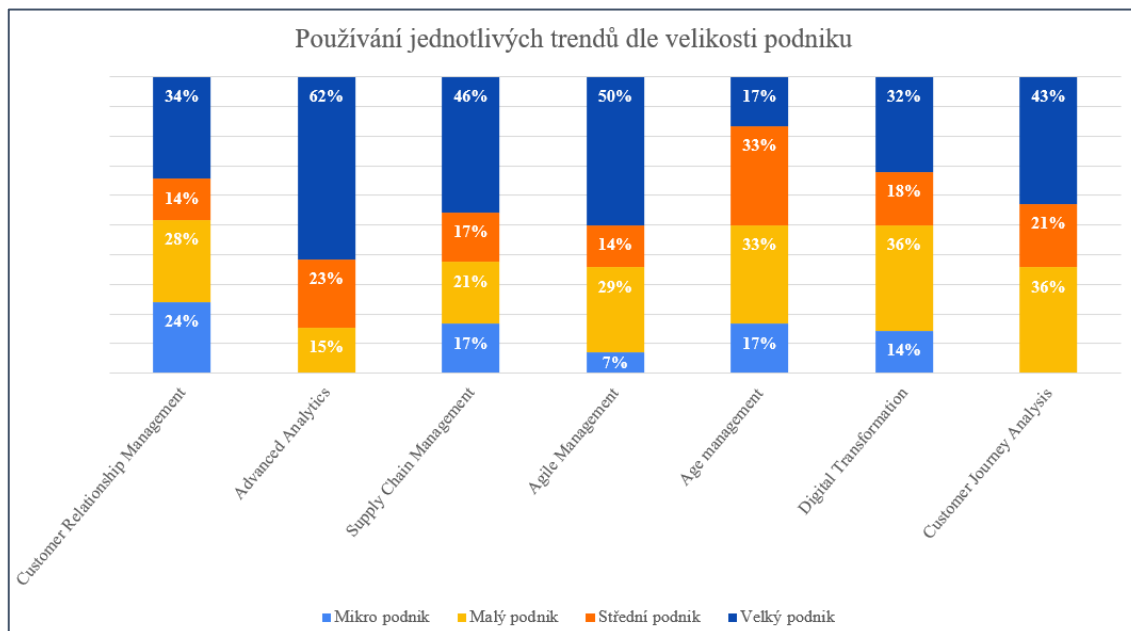
3 respondenti. Stejný počet odpovědí, tedy 3 získala možnost „Zlepšit vztahy mezi zákazníky a společností“. 2 respondenti uvedli, že jejich společnost zavedla tento trend z důvodu definování úspěšných výkonů.

Obr. 22: Který z následujících důvodů u Vás převažuje pro zavedení této metody?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

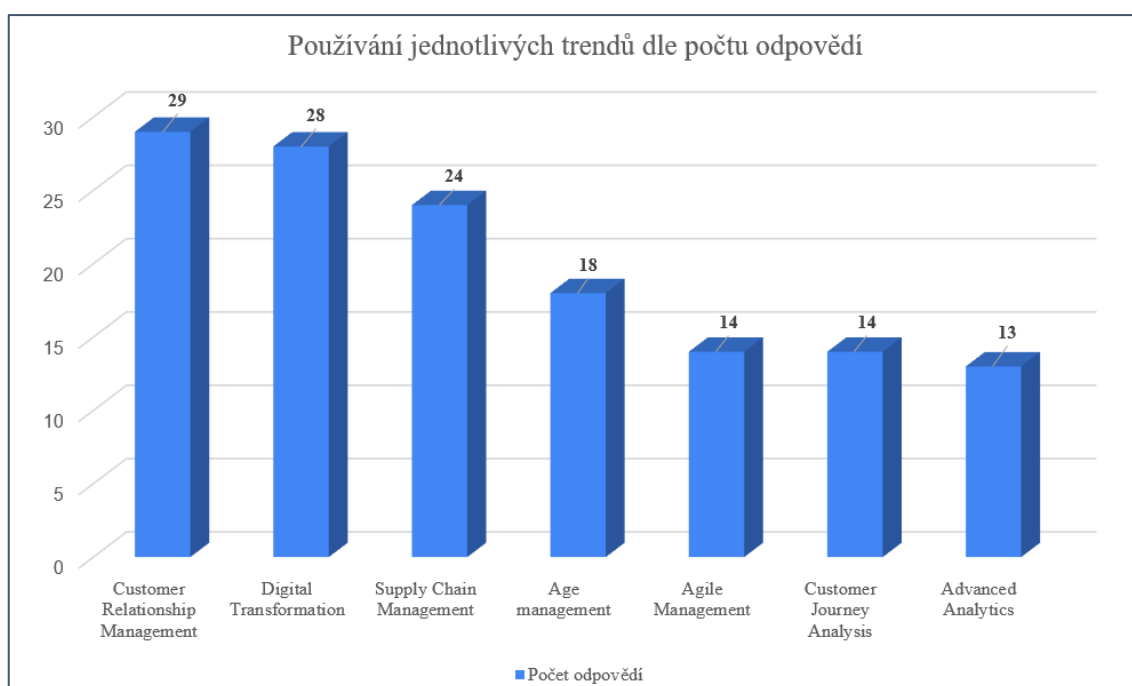
Obr. 23: Používání jednotlivých trendů dle velikosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Na obrázku výše je vidět grafické znázornění využívání jednotlivých trendů v závislosti na velikosti společnosti. Míra využitosti jednotlivých trendů je v grafickém znázornění uvedena v procentech. Míra využitosti je vždy uvedena podle toho, zda se daný trend aplikuje v mikro společnostech, malých společnostech, středních společnostech či velkých společnostech. Customer Relationship Management se nejvíce aplikuje ve velkých společnostech. U Advanced Analytics si můžeme povšimnout, že se nejvíce aplikuje ve velkých společnostech, a naopak ji nevyžívá žádný z dotazovaných mikro podniků. Supply Chain Management má největší zastoupení ve velkých společnostech stejně jako Agile Management. Age management aplikují ve stejné míře nejvíce střední a malé společnosti. Digital Transformation má největší zastoupení v malých společnostech a Customer Journey Analysis aplikují nejvíce velké společnosti.

Obr. 24: Používání jednotlivých trendů dle počtu odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Grafické znázornění jednotlivých trendů dle počtu odpovědí můžeme vidět na obrázku č. 24. Hodnota zobrazená u každého trendu znázorňuje počet odpovědí, který daný trend získal od respondentů. V grafu jsou trendy seřazené podle počtu odpovědí od respondentů. Lze vidět, že nejvíce implementovaným trendem je Customer Relationship Management. V jeho těsné následnosti jsou Digital Transformation a Supply Chain Management. Nejméně implementovaným trendem je v rámci našich respondentů Advanced Analytics.

## 4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit míru využitelnosti vybraných moderních manažerských trendů napříč obory a velikostmi společností. Z uvedeného znázornění, které jsme měli možnost vidět na obrázku č. 23, je patrné, že vybrané trendy využívají nejvíce velké společnosti. V menší míře je pak využívají malé společnosti. Střední společnosti je využívají v ještě menší míře než malé společnosti. V nejmenší míře aplikují moderní trendy mikro podniky. Tento fakt ovlivnil provedené dotazníkové šetření, neboť mikro podniků se šetření zúčastnilo nejvíce. Z hlediska právní formy podnikání byly do šetření zahrnuty společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, družstva a státní podniky.

Nejlépe si v šetření vedly tyto trendy: Customer Relationship Management, Digital Transformation a Supply Chain Management. Customer Relationship Management se implementuje zejména díky jeho schopnosti poskytovat data a informace. K zavádění Digital Management dochází nejvíce, kvůli jeho využívání v oblasti řízení a správy. Supply Chain Management nejvíce implementují společnosti, které jsou v dopravním řetězci na pozici distributora. Z důvodu nižší fluktuace zaměstnanců se nejvíce aplikuje Age management. Implementace Agile Management má za nejčastější důvod zvýšení produktivity společností. Customer Journey Analysis implementují společnosti zejména z důvodu pochopení cílů zákazníků. Nejméně implementovaným trendem je Advanced Analytics, ten společnosti aplikují, pokud chtějí více vyžívat datová aktiva a rychleji se rozhodovat.

## Závěr

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané manažerské trendy a zjistit stav jejich implementace. Teoretická část začíná obecně managementem, jeho definicemi a pojetím. Následně se práce zabývá historií managementu, kterou dělí do třech období. Konkrétně se jedná o období klasického managementu, období čtyřicátých až sedmdesátých let managementu a období konce dvacátého a počátku jednadvacátého století. Další kapitola práce se zabývá osobou manažera jeho kompetencemi a styly vedení. Po této kapitole následuje kapitola, která se již zabývá vybranými manažerskými trendy. Těmito trendy jsou Customer Relationship Management, Advanced Analytics, Supply Chain Management, Agile Management, Age management, Digital Transformation a Customer Journey Analysis. Tyto trendy jsou následně zkoumány v praktické části práce.

Praktická část práce se opírá o výsledky získané dotazníkovým šetřením. Dotazník se skládal z 16 otázek a byl elektronicky rozeslán do 1 250 firem, jejichž adresy byly získány manuálním výběrem z databáze Evropské databanky. Následně byla každá otázka, která se v šetření nacházela rozebrána.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi nejvíce implementované trendy patří Customer Relationship Management, Digital Transformation a Supply Chain Management. Dále bylo zjištěno, že nejvíce implementují moderní trendy velké společnosti, po kterých nejvíce implementují malé společnosti. Nejméně moderní trendy využívají mikro podniky, kterých se ovšem dotazníkového šetření zúčastnilo nejvíce, tento fakt průzkum velmi ovlivnil. Nejméně využívaným trendem je dle průzkumu Advanced Analytics, což je nejspíše způsobeno tím, že tento trend využívají nejvíce velké společnosti, kterých se ale průzkumu zúčastnilo pouze jedenáct.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bain & Company (2018a). *Customer Relationship Management*. Dostupné 13. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>
- Bain & Company (2018b). *Advanced Analytics*. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-advanced-analytics/>
- Bain & Company (2018c). *Supply Chain Management*. Dostupné 13. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-supply-chain-management/>
- Bain & Company (2018d). *Agile Management*. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-agile-management/>
- Bain & Company (2018e). *Digital Transformation*. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>
- Bain & Company (2018f). *Customer Journey Analysis*. Dostupné 15. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-journey-analysis/>
- Blažek, L. (2011). *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Dvořák, D., & Mareček, M. (2017). *Project Portfolio Management*. Computer Press.
- Hanna, K. T., Burns, E., & Preslar, E. (2021). *Advanced Analytics*. TechTarget. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/advanced-analytics>
- IKEA (2022). *50 +*. Dostupné 16. 2. 2022 z <https://ikea.jobs.cz/cs/50-plus/>
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita.
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Khoury, E. (2022). *Customer Journey Analytics: The Ultimate Guide*. Woopra. Dostupné 15. 2. 2023 z <https://www.woopra.com/learn/customer-journey-analytics>
- Klímová, Z. (2020). *Víte, co je to age management*. Orange Academy. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-age-management/>
- Kozák, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. VeRBuM.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. C. H. Beck.
- Oracle (2022). *What is Digital Transformation*. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.oracle.com/cloud/digital-transformation/>
- Pratt, M. K., & Sparapani, J. (2021). *What is Digital Transformation*. TechTarget. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-transformation>

- Prukner, V., & Novák, J. (2014). *Základy managementu*. Univerzita Palackého.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*. Bain & Company. Dostupné 13. 2. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management manažer pro 21. století*. Computer Press.
- TIBCO (2022). *What is Advanced Analytics*. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.tibco.com/reference-center/what-is-advanced-analytics>
- Valtr, J. (n.d.). *Proč zaměstnávat schopné lidi starší 50 let*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://indicada.cz/generace50/>
- Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., & Vodáček, L. (2009). *Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. vyd.). Management Press.
- White, N. (2021). *5 Digital Transformation Examples in the Industrial Enterprise*. Ptc. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://www.ptc.com/en/blogs/corporate/digital-transformation-examples-enterprise>

## Seznam tabulek

Tab. 1: Informační struktura CRM .....	17
Tab. 2: Porovnání Business Intelligence a Advanced Analytics .....	20
Tab. 3: Výhody a nevýhody Agile Management .....	24
Tab. 4: Rozložení odpovědí dle velikosti společností a odvětví jejich činností .....	35
Tab. 5: Rozložení společností využívajících CRM dle jejich velikosti a oboru jejich činnosti.....	36
Tab. 6: Rozložení společností využívajících Advanced Analytics dle jejich velikosti a oboru jejich činnosti.....	38
Tab. 7: Rozložení společností využívajících SCM dle jejich velikosti a odvětví činnosti .....	40
Tab. 8: Rozložení společností využívajících Agile Management dle odvětví činnosti a velikosti podniku.....	43
Tab. 9: Rozložení společností využívajících Age management dle velikosti a oblasti činnosti.....	45
Tab. 10: Rozložení společností využívajících Digital Transformation dle velikosti společnosti a odvětví jejich činnosti .....	47
Tab. 11: Rozložení společností využívajících Customer Journey Analysis dle velikosti podniku a odvětví jejich činnosti .....	49



## Seznam obrázků

Obr. 1: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s CRM.....	19
Obr. 2: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Advanced Analytics .....	22
Obr. 3: Využití a spokojenost respondentů průzkumu se Supply Chain Management ..	24
Obr. 4: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Agile Management .....	25
Obr. 5: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Digital Transformation.....	27
Obr. 6: Využití a spokojenost respondentů průzkumu s Customer Journey Analysis....	30
Obr. 7: Jaká je velikost Vašeho podniku?.....	33
Obr. 8: Jaký je obor Vaší činnosti?.....	34
Obr. 9: Využívá Vaše společnost Customer Relationship Management? .....	35
Obr. 10: Co považujete za největší přínos Customer Relationship Management?.....	37
Obr. 11: Využívá Vaše společnost Advanced Analytics? .....	38
Obr. 12: Co Vám tato metoda přináší? .....	39
Obr. 13: Využívá Vaše společnost Supply Chain Management? .....	40
Obr. 14: Jaká je Vaše role v řetězci? .....	41
Obr. 15: Využívá Vaše společnost Agile Management? .....	42
Obr. 16: Z jakých důvodů jste začali Agile Management využívat?.....	44
Obr. 17: Využívá Vaše společnost Age management?.....	44
Obr. 18: Který z těchto důvodů pro zaměstnávání starších pracovníků u Vás převažuje? .....	46
Obr. 19: Využívá Vaše společnost Digital Transformation? .....	46
Obr. 20: Ve kterých oblastech v organizaci využíváte Digital Transformation? .....	48
Obr. 21: Využívá Vaše společnost Customer Journey Analysis?.....	48
Obr. 22: Který z následujících důvodů u Vás převazuje pro zavedení této metody? .....	50
Obr. 23: Používání jednotlivých trendů dle velikosti podniku .....	50
Obr. 24: Používání jednotlivých trendů dle počtu odpovědí .....	51

## **Seznam zkratek**

B2B – business-to-business

CRM – Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Planning

ICT – Information and Communication Technologies

IS – Information System

IT – Information Technology

SCM – Supply Chain Management

## **Abstrakt**

Bulínová, A. (2023). *Analýza a implementace moderních trendů managementu organizací* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** management, manažer, trendy managementu

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu stavu implementace moderních trendů managementu organizací. Teoretická část práce začíná definováním managementu, jeho pojetím a historií. Dále se práce zabývá osobou manažera, manažerskými kompetencemi a styly vedení. Z části věnované teorii jsou nejdůležitější vybrané manažerské trendy. Empirický výzkum je vypracován na základě dotazníkového šetření, které je zaměřené na analýzu manažerských trendů. Analýza provedeného šetření sloužila k vyhodnocení cíle bakalářské práce. Cílem bakalářské práce bylo zjistit stav implementace vybraných trendů.

## **Abstract**

Bulínová, A. (2023). *Analysis and Implementation of Modern Trends in Organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** management, manager, management trends

The bachelor thesis is focused on the analysis of the state of implementation of modern trends in the management of organizations. The theoretical part of the thesis starts with the definition of management, its concept and its history. Then the thesis deals with the person of the manager, managerial competencies and leadership styles. From the part devoted to theory, selected managerial trends are the most important. The empirical research is developed based on a questionnaire survey, which is aimed at analyzing managerial trends. The analysis of the conducted survey served to evaluate the aim of the bachelor thesis. The bachelor thesis aimed to find out the status of the implementation of the selected trends.