

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra Řízení**



## **Diplomová práce**

**Moderní metody managementu a jejich využití  
v podniku**

**Bc. Aneta Havlíčková**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Havlíčková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku**

Název anglicky

**Modern management methods and their use in the company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky.

Dílčím teoretickým cílem je vysvětlit a posoudit teoretická východiska, související s problematikou moderního řízení, a to z pohledu současných znalostí dané problematiky.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současnou situaci v řízení vybraného podniku, následně realizovat vlastní primární výzkum kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Dalším dílčím cílem práce je zpracovat návrhy na zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky.

### Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části diplomové práce budou pomocí literární rešerše odborné a vědecké literatury posouzeny a vysvětleny pojmy z oblasti managementu, vybraných moderních metod řízení, a to se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky.

V praktické části bude provedena analýza současné situace z pohledu používaných metod řízení v daném podniku.

Vlastní primární výzkum bude realizován kvantitativní metodou dotazníkového šetření mezi zákazníky ke zjištění jejich spokojenosti.

Metodou syntézy budou shrnuty a zobecněny poznatky z analýz a výzkumu a doporučeny návrhy pro zlepšení péče o zákazníky.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Moderní metody, management, řízení vztahů se zákazníky, podnik, manažer, analýza, výzkum;

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup: 13. vydání.

Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-802-510-798-0.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj].

Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha:

Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, MBA, PhD. za jeho cenné rady, připomínky a podněty, které přispěly ke zlepšení kvality diplomové práce.

# Moderní metody managementu a jejich využití v podniku

## Abstrakt

Obsahem diplomové práce je analýza způsobů využití moderních manažerských metod ve společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. Analyzován je přínos vybraných moderních manažerských metod v kontextu řízení vztahů se zákazníky. Realizovány jsou dva empirické výzkumy kvalitativní a kvantitativní formou. S využitím výzkumné metody syntézy jsou vytvořena výzkumná doporučení zaměřená na zefektivnění konceptu řízení vztahů se zákazníky implementací moderních manažerských metod ve vybrané společnosti. Mezi nejvýznamnější výzkumná zjištění lze zařadit přínosnost moderních metod managementu v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Současně bylo zjištěno, že vybraná společnost se zabývá implementací moderních manažerských metod za účelem posilování interakce a kooperace se zákazníky. V návaznosti na výsledky výzkumu je doporučeno rozvíjet současné užívané moderní metody managementu, implementovat do praxe Affiliate marketing a Influencer marketing, pravidelně vzdělávat zaměstnance v oblasti užívání moderních metod managementu, informovat zákazníky o způsobech a možnostech užívání těchto metod.

**Klíčová slova:** moderní metody managementu, řízení vztahů se zákazníky, e-commerce, inovace v managementu, KANO model, interakce se zákazníky, zpětná vazba zákazníků, procesní řízení

# **Modern management methods and their use in the company**

## **Abstract**

The content of the diploma thesis is an analysis of the ways of using modern management methods in EQUISERVIS, spol. s r.o. It analyses the usefulness of selected modern management methods in the context of customer relationship management. Two empirical researches in qualitative and quantitative form are realized. Using the research method of synthesis, research recommendations are made aimed at improving the effectiveness of the concept of customer relationship management by implementing modern management methods in the selected company. The most significant research findings include the usefulness of modern management methods in customer relationship management. At the same time, it was found that the selected company is engaged in the implementation of modern management methods in order to strengthen interaction and cooperation with customers. Following the results of the research, it is recommended to develop the currently used modern management methods, to implement Affiliate marketing and Influencer marketing, to regularly educate employees in the use of modern management methods, to inform customers about the ways and possibilities of using these methods.

**Keywords:** modern management methods, customer relationship management, e-commerce, innovations in management, KANO model, customer interaction, customer feedback, process management

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metodika .....	12
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
2.1 Management .....	14
2.2 Zákazník .....	16
2.3 Management zákaznických řešení .....	17
2.3.1 Zákaznická a tržní orientace .....	19
2.3.2 Zákaznické potřeby .....	20
2.3.3 Použití engineeringu pro vytvoření zákaznických řešení .....	22
2.3.4 Produktový management pro tvorbu zákaznických řešení .....	23
2.4 Inovace a inovační management .....	25
2.5 E-commerce a online podnikání .....	27
2.6 Řízení vztahů se zákazníky .....	28
2.7 Moderní metody managementu .....	29
<b>3 Praktická část .....</b>	<b>34</b>
3.1 Charakteristika EQUISERVIS spol. s r.o. ....	34
3.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření .....	35
3.3 Interpretace výsledků polostrukturovaných rozhovorů .....	44
<b>4 Shrnutí výsledků výzkumu a návrhy doporučení .....</b>	<b>54</b>
4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	54
4.2 Shrnutí výsledků polostrukturovaných rozhovorů .....	56
4.3 Výzkumná doporučení a praktická implementace .....	59
<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>70</b>
Seznam tabulek .....	70
Seznam grafů .....	70
Seznam použitých zkratk .....	70
<b>Přílohy .....</b>	<b>71</b>



## Úvod

Soudobé podnikatelské prostředí je ovlivněno zejména čtvrtou průmyslovou revolucí. Průmysl 4.0 je spjat s technologickým pokrokem v oblasti informačních a komunikačních technologií. V podnikatelském sektoru nové informační a komunikační technologie vytvářejí prostor pro nové formy a způsoby realizace podnikatelské činnosti. Jednou z těchto moderních forem podnikatelské činnosti je tzv. „online podnikání.“ S využitím přístupu k internetu, k webovým stránkám na internetu a k e-shopu lze v současné době realizovat podnikatelskou činnost bez nutnosti disponovat kamennou pobočkou či osobního kontaktu se zákazníkem.

Vývoj v oblasti technologií nepřináší pouze pozitivní dopady. S Průmyslem 4.0 jsou spjata i negativa v podobě změny nákupního chování na straně spotřebitelů, exponenciální nárůst počtu konkurenčních subjektů, nekonečné množství i protichůdných informací o produktu na straně zákazníka, zvyšující se nároky na produkt ze strany zákazníků, požadavky na neustálou komunikaci mezi zákazníkem a podnikem. Změn spjatých s podnikatelským prostředím v důsledku Průmyslu 4.0 je mnohem více. Adaptabilita na popsané změny tvoří jeden z pilířů dosahování dlouhodobé konkurenceschopnosti v podnikatelské činnosti.

Společně s vývojem v popsaných oblastech dochází k vývoji v jednotlivých managementech užívaných v rámci podnikatelské činnosti. Příkladem lze uvést oblasti finančního, personálního, provozního, logistického, marketingového managementu. Opomenout nelze oblast zákaznickou, zejména management zaměřený na řízení vztahů se zákazníky. Potřebám zákazníků a podnikatelského prostředí je nutné se adaptovat v jednotlivých oborech managementu za účelem navýšení efektivity a produktivity práce, snížení nákladů spjatých s podnikatelskou činností, uspokojení požadavků zákazníků. Nejen těchto popsaných strategických cílů je možné dosáhnout pomocí implementace moderních metod managementu do podnikatelské činnosti.

Zvolené téma diplomové práce je velice aktuální, neboť odráží potřebu implementace moderních metod managementu do podnikové praxe za účelem uspokojení potřeb zákazníků. Uspokojení potřeb zákazníků umožňuje dosáhnout stanovené mise a vize každého podnikatelského subjektu. Diplomová práce je zaměřena na podnikatelský subjekt realizující podnikatelskou činnost moderní formou online podnikání. Jedná se o styl podnikání tzv. e-commerce, jehož tržní podíl neustále narůstá se změnou životního stylu

obyvatel a s růstem počtu využívání nových technologií. Z uvedeného důvodu je žádoucí a aktuální zabývat se otázkou způsobu implementace a konkrétního přínosu moderních metod managementu u zvoleného podnikatelského subjektu působícího v oblasti e-commerce zejména ve vztahu k řízení vztahů se zákazníky. Identifikovat je vhodné přínos jednotlivých zvolených moderních metod managementu pro podnikatelský subjekt v oblasti efektivity a produktivity práce v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky. Dílčími cíli jsou analyzovat současnou situaci v řízení vybraného podniku, posoudit teoretická východiska související s problematikou moderního řízení a navrhnout doporučení zaměřená na zlepšení soudobé úrovně řízení vztahů se zákazníky. Přínosem diplomové práce jsou konkrétní manažerská doporučení vytvořená na základě výsledků výzkumu vycházející z analýzy nákladů a přínosů jednotlivých uvažovaných moderních metod managementu, jež budou implementovány v analyzovaném podnikatelském subjektu.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Obsah teoretické části práce je tvořen rešerší odborné literatury. Pozornost je zaměřena zejména na charakteristiku managementu, moderních metod managementu vztahující se k online podnikání, téma řízení vztahů se zákazníky. Součástí je teoretické části práce je metodická část obsahující cíle práce, výzkumné otázky, popis způsobu sběru, analýzy a interpretace empirických dat. Následná praktická část diplomové práce obsahově navazuje na předchozí část. Obsahem praktické části práce jsou interpretace výsledků výzkumu. Na základě interpretace výsledků výzkumu jsou navržena konkrétní manažerská doporučení obsahující ekonomické vyhodnocení. Závěr práce je věnován celkovému shrnutí nejvýznamnějších zjištění a přínosů práce. Uvedena jsou doporučení pro další výzkum navazující na prezentované výsledky výzkumu v předkládané diplomové práci.

# 1 Cíl práce a metodika

Obsah kapitoly je tvořen stanovenými cíli diplomové práce a navazujícími výzkumnými otázkami. Následně je detailně popsán způsob sběru, analýzy a interpretace empirických dat. Uveden je cílový výzkumný soubor respondentů. Diskutovány jsou limity spojené s výzkumem.

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky. Dílčím teoretickým cílem je vysvětlit a posoudit teoretická východiska, související s problematikou moderního řízení, a to z pohledu současných znalostí dané problematiky. Dalším praktickým cílem je analyzovat současnou situaci v řízení vybraného podniku, následně realizovat vlastní primární výzkum kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Dalším dílčím cílem práce je zpracovat návrhy na zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky.

Přínosem diplomové práce jsou ekonomická vyhodnocení jednotlivých navrhovaných moderních manažerských metod ve vybraném podnikatelském subjektu. Za hlavní přidanou hodnotu diplomové práce lze považovat soubor manažerských doporučení vycházejících z výsledků výzkumu, jež je zaměřen na posílení úrovně řízení vztahů se zákazníky u vybraného podnikatelského subjektu.

V návaznosti na stanovené cíle diplomové práce jsou vytvořeny výzkumné otázky. Úkolem výzkumných otázek je přispět k úspěšnému dosažení stanovených cílů práce. Obsahově výzkumné otázky korespondují s obsahem výzkumů, jelikož odpovědi na výzkumné otázky jsou hledány pomocí primárních výzkumů.

**Výzkumná otázka 1: Které z navrhovaných moderních metod managementu jsou efektivní a rentabilní pro zvolenou společnost?**

Záměrem výzkumné otázky je na základě vyhodnocení ekonomické efektivity navrhovaných moderních metod managementu posoudit dlouhodobou rentabilitu a přínosnost jejich implementace ve zvolené společnosti. Odpověď na výzkumnou otázku umožňuje vyhodnotit konkrétní moderní metody managementu, jež je ekonomicky rentabilní implementovat do praxe. V této otázce je zkoumána zejména návratnost a velikost nákladů spojená s implementací konkrétní manažerské metody u zvoleného podnikatelského subjektu.

## **Výzkumná otázka 2: Které konkrétní moderní metody managementu mohou přispět k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky u zvolené společnosti?**

Záměrem výzkumné otázky je identifikovat konkrétní moderní manažerské metody zaměřené na zvýšení úrovně efektivity v oblasti řízení vztahů se zákazníky u zvolené společnosti. Posouzena je úroveň rentability implementace konkrétních metod v oblasti řízení vztahů se zákazníky u zvoleného podnikatelského subjektu. Odpověď na výzkumnou otázku umožňuje určit, které moderní manažerské metody v oblasti řízení vztahů se zákazníky jsou implementovatelné do zvoleného podnikatelského subjektu s přihlédnutím k velikosti přidané hodnoty.

### **1.2 Metodika**

Za účelem dosažení stanovených cílů diplomové práce jsou realizovány dva primární výzkumy kvantitativní i kvalitativní formou. Důvodem je potřeba vyhodnocení konkrétních moderních manažerských metod ze strany vrcholového managementu zvoleného podnikatelského subjektu i ze strany zákazníků podniku.

Primární výzkum kvantitativní formou je realizován pomocí dotazníkového šetření. Cílovými respondenty dotazníkového šetření jsou zákazníci zvoleného podnikatelského subjektu. Záměrem je získat zpětnou vazbu od zákazníků podnikatelského subjektu v oblasti interakce a komunikace s podnikatelským subjektem, zjistit vzorce nákupního chování spotřebitelů. Anonymní dotazník byl vytvořen v softwarovém programu Formulář Google a pomocí elektronické pošty je zasílán se souhlasem zákazníků v souladu s GDPR zákazníkům podniku, jež jsou členy klubu. Otázky v dotazníkovém šetření jsou rozděleny na dvě části. Úvodní část obsahuje socioekonomické otázky zaměřené na charakteristiku respondentů. Ve druhé části jsou otázky vztahující se k meritu zvoleného tématu. Pokládány jsou otázky uzavřené i otevřené, otázky položené na Likertově škále od 1 do 5 (Ochrana, 2019). Před samotným sběrem empirických dat byla realizována na vzorku pěti respondentů pilotáž. Na základě výsledků pilotáže došlo k úpravě čtyř otázek v dotazníkovém šetření do podoby lepší srozumitelnosti a obsahové relevance. Sběr dat formou dotazníků byl realizován v období od 15. 12. 2023 do 10. 1. 2024. Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 137 cílových respondentů. Získaná data byla vyhodnocena pomocí softwarového programu Microsoft Office Excel. Výsledky výzkumu jsou interpretovány v praktické části práce. Otázky z dotazníkového šetření jsou součástí přílohy číslo 1.

Následně byl realizován primární výzkum kvalitativní formou pomocí polostrukturovaných rozhovorů se středním a vrcholovým managementem zvoleného podnikatelského subjektu. Záměr popsané formy výzkumu spočívá ve zjištění, jaké současné metody managementu jsou uplatňovány, jaká je jejich úroveň efektivity a rentability či nákladnosti. Rovněž je důležité zjistit současné způsoby řízení vztahů se zákazníky na straně zvoleného podnikatelského subjektu. Na základě identifikovaných soudobých nedostatků v oblasti managementu lze navrhnout adekvátní a rentabilní moderní metody managementu umožňující zlepšit současný stav. Cílovými respondenty výzkumu jsou zaměstnanci na střední a vrcholové manažerské úrovni ve vybraném podnikatelském subjektu. Výzkum probíhal v souladu s etickým kodexem a etickými standardy (Ochrana, 2019). Účastníci výzkumu byli informováni o účelu výzkumu, způsobu analýzy a využití získaných dat. Autorka se zavázala získaná data využít pouze pro účely výzkumu v předkládané diplomové práci a neposkytovat je třetím osobám pro účely jiného využití. Rozhovory s respondenty výzkumu byly nahrány na audio nosič a následně přepsány do podoby písemných transkripcí. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 6 cílových respondentů výzkumu. Výzkum byl realizován v období od 8. 1. 2024 do 19. 1. 2024. Data byla analyzována s využitím softwarového programu Microsoft Office Excel. Interpretace výsledků výzkumu je součástí praktické části diplomové práce. Otázky z polostrukturovaných rozhovorů jsou součástí přílohy číslo 2.

V diplomové práci je využita současně metoda dedukce. Pomocí metody dedukce jsou přijímány závěry získané z analýzy empirických dat. Data jsou analyzována pomocí uplatnění výzkumné metody analýzy. S využitím metody syntézy jsou shrnuty a zobecněny poznatky získané z výsledných analýz a výzkumů, které slouží jako podklad pro tvorbu manažerských doporučení (Ochrana, 2019). Z časového hlediska má práce charakter průřezové studie, neboť je zkoumán pouze soudobý stav.

Zvolené výzkumy jsou spjaty s limitujícími faktory bránící dosažení plnému potenciálu. Zejména lze uvést omezený počet cílových respondentů pro kvalitativní formu empirického výzkumu. Důvodem je nízký počet zaměstnanců ve zvoleném podnikatelském subjektu. Dalším limitem výzkumu je omezený stanovený rozsah diplomové práce, který neumožňuje věnovat se tématu obsáhlým komplexním pohledem. Omezujícím faktorem výzkumu je rovněž limitující čas autorky práce z důvodů ostatních studijních a pracovních povinností.

## 2 Teoretická východiska

Obsah teoretických východisek je tvořen rešerší odborné literatury vztahující se k meritu zvoleného tématu. Záměrem je vytvořit dostatečný teoretický podklad sloužící pro účely vytvoření otázek pro cílové respondenty výzkumu v rámci výzkumů. Následně teoretická východiska slouží ke komparaci s vlastními výsledky výzkumů pro účely přijetí následných manažerských doporučení.

### 2.1 Management

Pro termín management lze využít český ekvivalent řízení. Řízení je ale pojmem širším, může probíhat v několika různých systémech, ať už v technických, biologických nebo například společenských, kdežto management je řízení, které probíhá v organizacích (Drucker, 2012). Kdybychom hledali jen jednu konkrétní a oficiální definici managementu, určitě bychom se neshodli, existuje nespočet definic, ale žádná nevymezuje management komplexně (Blažek, 2014).

Armstrong a Taylor (2015) nahlízejí na management jako na proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Odlišnou definici poskytuje Pilařová (2016), která chápe management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Pod pojmem management jsou zahrnuty činnosti související s procesem systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly. Jedná se o proces koordinace zdrojů za účelem dosažení stanovených cílů (Blažek, 2014). Součástí managementu jsou i dle Armstrong a Taylor (2015) stanovení strategie podnikatelského subjektu a koordinace vlastních zaměstnanců za účelem naplnění cílů a strategií s využitím dostupných zdrojů. Drucker (2012) akcentuje limit managementu spočívající v omezené dostupnosti finančních, přírodních, lidských i technologických zdrojů. Tyto aspekty musí být dle uvedeného autora managementem podniku reflektovány a musí být těmito determinantům uzpůsoben styl řízení.

Odborná literatura nahlíží na téma managementu různými pohledy. Popsáno je množství škol definujících obsah managementu (Pilařová, 2016). V kontextu předkládané diplomové práce je stěžejní se zabývat teoretickým pohledem na management, jenž určuje

cíle, postupy, pravidla a způsoby manipulace s lidským kapitálem za účelem dosažení stanovených cílů (Blažek, 2014). Teoretický pohled na management dle Armstrong a Taylor (2015) zahrnuje komunikaci, motivaci, systematizaci činností, plánování, organizování, vedení, koordinaci i kontrolu.

Blažek (2014) popisuje základní dělení managementu do tří úrovní. První úroveň je liniový management, který ztělesňuje nejnižší úroveň managementu. Součástí jsou operativní řídicí pracovníci. U manažerů na liniové úrovni je vyžadována zejména odborná technická kompetence, jelikož se zpravidla jedná o osoby pracující manuálně (Drucker, 2012). Další manažerskou linií je střední management, který je zpravidla zastoupen pracovníky na pracovních pozicích vedoucí oddělení, úseku či útvaru. Jedná se o manažery řídicí zpravidla manažery na liniové manažerské úrovni (Armstrong a Taylor, 2015). Podílejí se na tvorbě a realizaci operativních i taktických plánů, organizování úseku, motivaci podřízených pracovníků, stanovování a kontrolování kontrolních cílů (Pilařová, 2016). Třetí linie managementu je vrcholová. Tvořena je řídicími pracovníky na pozici ředitelů podniků. Jejich odpovědnost a kompetence spočívá v usměrňování chodu celého podniku, tvorbě taktických a strategických plánů, vizi a mise, vedení podniku, jeho reprezentaci a jednání se stakeholdery. Tito pracovníci přijímají konečná odpovědná rozhodnutí (Lojda, 2011).

V odborné literatuře je popsán historický vývoj managementu rozdělený do několika etap a doprovázený školami, jež v inkriminovaném období vytvářely obsahový koncept managementu (Blažek, 2014). V obsahovém kontextu předkládané diplomové práce je žádoucí zabývat se současností, tedy vývojem managementu ve 21. století. V uvedeném období je management ovlivněn zejména rozvojem Průmyslu 4.0 (Armstrong a Taylor, 2015). Rozvoj v technologické oblasti, internetovém připojení, komunikačních prostředcích, přístupu k informacím, v oblasti umělé inteligence determinují současný koncept managementu uplatňovaný v podnikatelských subjektech (Pilařová, 2016). Tyto aspekty rovněž mají vliv na odlišné motivační faktory, způsoby a formy práce, komunikace a sdílení informací. S využitím těchto technologií lze provozovat podnikatelskou činnost online způsobem bez potřeby osobního kontaktu se zákazníkem (Armstrong a Taylor, 2015). Tyto poměrně nové způsoby uplatňování managementu jsou velice aktuální a je velmi žádoucí zabývat se jimi v rámci empirického výzkumu.

## 2.2 Zákazník

V úvodní části je žádoucí definovat způsob vnímání charakteristik zákazníka v předkládané diplomové práci. Na zákazníka je v diplomové práci pohlíženo jako na osobu, skupinu či organizaci, která využívá produkty, služby či řešení poskytované podnikatelským subjektem za účelem uspokojení vlastních potřeb a přání. Zákazníci hrají klíčovou roli v podnikání, jelikož jsou zdrojem poptávky po produktech a službách, které podnikatelské subjekty nabízejí (Buttle a Maklan, 2019). Uspokojení potřeb zákazníků je jedním z předpokladů dosažení stanovené vize a mise na straně podnikatelského subjektu (Kumar a Reinartz, 2018).

Jedním z primárních cílů každého podnikatelského subjektu by mělo být porozumění potřebám a přáním zákazníků. Následně by měl podnikatelský subjekt s využitím moderních metod managementu usilovat o naplnění potřeb a přání zákazníků (Rai, 2012). Každý zákazník disponuje různými potřebami a očekáváními týkající se oblastí produktu, služeb, kvality, ceny, zážitku, způsobu využití, životnosti atd. Zároveň je nutné mít na zřeteli, že potřeby a očekávání zákazníků se mění v průběhu času (Raab a kol., 2016). Management podniku by měl chápat a znát potřeby svých zákazníků. Souběžně by měl neustále inovovat vlastní produkty a služby za účelem jejich uzpůsobení měnícím se potřebám zákazníků (Buttle a Maklan, 2019).

Každý zákazník vyhledává hodnotu v produktu či službě, kterou nakupuje. Hodnotu lze vyjádřit jako poměr mezi cenou a velikostí přínosu z užití služby či produktu (Baran a Galka, 2016). Očekávaná hodnota vychází z potřeb každého zákazníka, přičemž může být odlišná v závislosti na každém zákazníkovi (Alt a Reinhold, 2019).

Cílem každého podnikatelského subjektu by mělo mimo jiné být usilovat o uspokojení zákazníků. Spokojený zákazník je klíčovým faktorem pro úspěch podnikatelského subjektu (Kumar a Reinartz, 2018). Důvodem je vyšší úroveň loajality na jeho straně, doporučení podniku dalším osobám, opakované nákupy produktu či služby na straně zákazníka (Buttle a Maklan, 2019). Důležitá je rovněž zkušenost zákazníka plynoucí z interakce s podnikatelským subjektem. Pozitivní zkušenost zákazníka může navýšit úroveň spokojenosti a loajality na straně zákazníka (Raab a kol., 2016).



## 2.3 Management zákaznických řešení

Management zákaznických řešení (Customer Solutions Management) ztělesňuje strategický přístup k řízení činností v rámci podnikatelské činnosti. Jeho pozornost je zaměřena na poskytování komplexních a hodnotných řešení pro zákazníky (Buttle a Maklan, 2019). Přístup vychází z poznání, že zákazníci hledají nejen produkty či služby, ale i řešení pro uspokojení vlastních specifických potřeb a problémů. S využitím nástroje managementu zákaznických řešení lze spojit různorodé produkty, služby a technologie do integrovaných a synergických řešení nabízejících zákazníkům přidanou hodnotu (Raab a kol., 2016). Management zákaznických řešení usiluje o přesáhnutí tradičních modelů obchodování a o poskytování zákazníkům komplexní, personalizované a hodnotné řešení jdoucí nad rámec pouhého produktu či služby (Chlebovský, 2017).

Management zákaznických řešení se skládá z několika klíčových prvků. Prvním klíčovým prvkem je porozumění potřebám zákazníka (Kozák, 2011). Počáteční fáze managementu zákaznických řešení spočívá v naslouchání zákazníkovi a analýzy potřeb a problémů zákazníků. Popsaným způsobem dochází k identifikaci klíčových oblastí, kterých mohou být poskytnuty hodnotné řešení (Buttle a Maklan, 2019).

Dalším klíčovým rysem managementu zákaznických řešení je integrace produktů a služeb do celkových řešení splňujících komplexní potřeby zákazníků (Raab a kol., 2016). Produkty a služby se mohou vzájemně doplňovat a souběžně poskytovat zákazníkovi komplexní zážitek při spotřebě (Kozák, 2011).

Management zákaznických řešení usiluje o nabízení individualizovaných řešení reflektujících konkrétní potřeby a situace zákazníků (Chlebovský, 2017). Individuální přístup poskytuje přidanou hodnotu podnikatelskému subjektu v podobě navýšení úrovně spokojenosti na straně zákazníků (Raab a kol., 2016).

Obsah managementu zákaznických řešení spočívá v konzultativním přístupu. Orientace není pouze zaměřena na prodej produktů, nýbrž se podnik stává současně konzultantem a partnerem pro zákazníka (Chlebovský, 2017). Podnikatelský subjekt napomáhá zákazníkovi identifikovat a vyřešit problémy, aniž by se podnik soustředil pouze na své vlastní produkty (Buttle a Maklan, 2019).

Součástí managementu zákaznických řešení je měření velikosti přidané hodnoty, kterou poskytuje podnik vlastním zákazníkům (Kozák, 2011). Evaluace výše přidané hodnoty poskytované zákazníkům umožňuje podnikatelskému subjektu hodnotnějším způsobem se zaměřit na způsoby efektivnějšího poskytování řešení zákazníkům. Zároveň

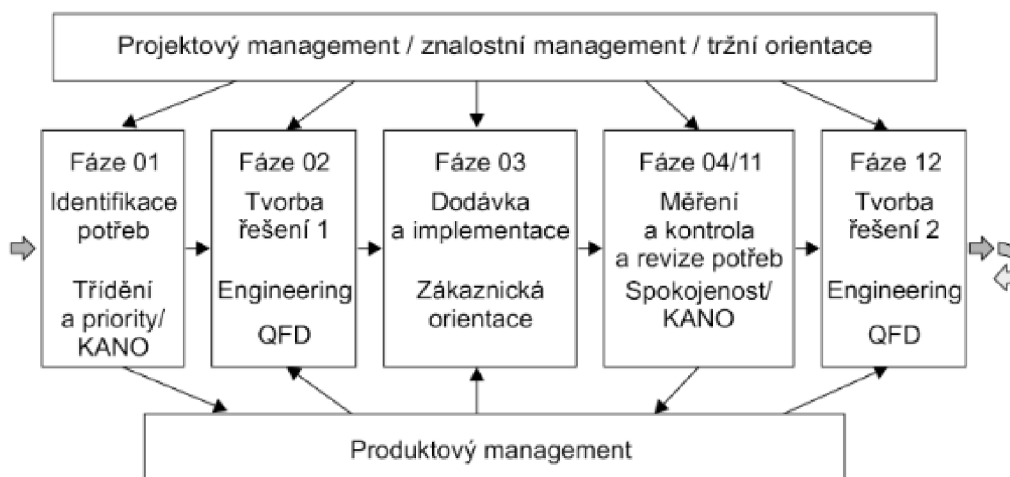
podnikatelský subjekt získává informaci o velikosti jeho vlivu na uspokojení zákazníka (Veber, 2009).

Poskytování hodnotných zákaznických řešení může vést k vytváření dlouhodobých a udržitelných vztahů se zákazníky (Janišová a Křivánek, 2013). Zákazníci zaznamenávající snahu na straně podnikatelského subjektu v oblasti řešení jejich individuálních problémů jsou zpravidla loajálnější (Alt a Reinhold, 2019). Souběžně jsou ochotni navázat bližší a intenzivnější formu spolupráce a doporučovat produkty či služby podnikatelskému subjektu okruhu vlastní rodiny či přátel (Raab a kol., 2016).

Management zákaznických řešení mimo jiné podporuje inovativní přístupy k řešení zákaznických problémů (Buttle a Maklan, 2019). Proces inovace může být realizován v oblastech vytváření nových produktů, služeb či procesů (Chlebovský, 2017).

Obsah managementu zákaznických řešení je tvořen několika oborovými managementy. Konkrétně se jedná o projektový, znalostní a produktový management. Jeho obsahem je rovněž tržní orientace (Alt a Reinhold, 2019). Koncept managementu zákaznických potřeb obsahuje několik fází, jež jsou znázorněny na níže přiloženém schématu.

Obrázek 1: Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení



Zdroj: Chebovský (2017)

Na výše přiloženém obrázku je znázorněno konceptuální schéma managementu zákaznických řešení. Tento koncept souhlasí s Peterem Druckerem (2012), který tvrdí, že prvním cílem podnikání je vytvořit a získat zákazníka a druhým zákazníka udržet. To jsou jediné dva cíle podnikání, které uvádí, z toho vyplývá, že pro podnikání je založeno na dvou základních funkcích, a to na marketingu a inovacích, tyto dvě funkce vytvářejí firmě výsledky, všechny ostatní pouze náklady.

### 2.3.1 Zákaznická a tržní orientace

V odborné literatuře je Edward Kellog Strong považován za autora celkového vymezení zákaznické orientace, tvrdí, že strategie osobního prodeje by za primární cíl měla mít spokojenost zákazníků (Buttle a Maklan, 2019).

V některých publikacích se lze dočíst, že jsou zákaznická a tržní orientace synonymy. Vít Chlebovský (2017) ve své knížce uvádí opak, tvrdí, že tržní orientace je komplexnější a zahrnuje nejen zákazníky, ale i ostatní stakeholdery. Zároveň se v některých publikacích uvádí, že tržní orientace klade větší důraz na samotný prodej, kdežto zákaznická orientace upřednostňuje spokojenost zákazníků (Raab a kol., 2016).

Saxe a Weitz přišli v roce 1982 s novou a podrobnější definicí zákaznické orientace. Zákaznický orientovaný prodej je podle nich „*praktické uplatnění marketingového konceptu na individuální úrovni prodejce a zákazníka*“. (Alt a Reinhold, 2019, s. 86). Zároveň uvedení autoři vytvořili i charakteristiku zákaznické orientace v sedmi bodech (Buttle a Maklan, 2019):

- 1) Vypomocť zákazníkům rozhodnout se nakoupit
- 2) Vypomocť zákazníkům ujasnit si potřeby
- 3) Schopnost nabízet produkty, které dokážou uspokojit lidské potřeby
- 4) Mít dostatečně dostupných informací o daných produktech
- 5) Umět vytvořit obchodní prezentaci primárně podle zákaznických potřeb
- 6) Nepoužívat manipulativní ani klamavé techniky k přesvědčení zákazníka
- 7) Nepoužívat ani nátlak k přesvědčení zákazníka

Pokud bychom vymezovali základní principy tržní orientace podniku bylo by jich deset nebo dvanáct, podle Chlebovského (2017) sem patří například:

- 1) Monitorování zákazníka
- 2) Monitorování konkurence
- 3) Monitoring jiných stakeholderů (může se jednat o dodavatele, veřejnosti, obec apod)
- 4) Efektivní reakce na změny zákaznických potřeb
- 5) Kooperace
- 6) Motivovat zaměstnance
- 7) Dlouhodobost a soustavnost

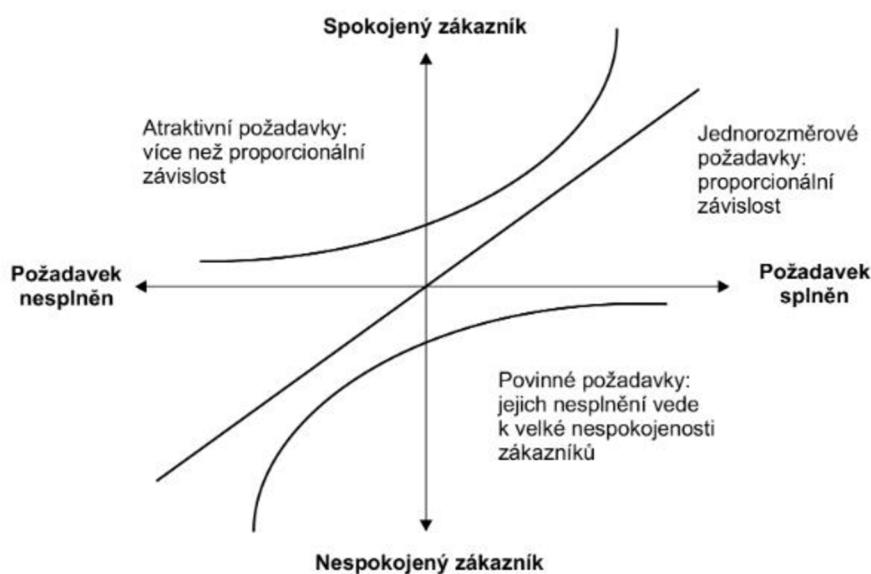
### 2.3.2 Zákaznické potřeby

Pro správnou identifikaci zákaznické potřeby je nutné nejdříve znát pojetí produktu. Podle Kotlera a kol. (2018) dělíme produkt na tři úrovně, a to jádro produktu, které uspokojuje základní potřeby zákazníků potom vlastní produkt, tady už se podnik snaží odlišit od konkurence například kvalitou produktů, designem, obalem nebo značkou, hraje zde roli zákaznické očekávání. Poslední úroveň je rozšířený produkt, ten obsahuje rozšířené služby nebo výhody k danému produktu, to pak dodává zákazníkům dodatečný užitek (Lin a kol., 2017). Druhé rozdělení produktu může být do čtyřech úrovní, tedy na základní produkt, očekávaný produkt, rozšířený produkt a potenciální produkt (Coleman, 2014). Model KANO, který umožňuje měřit zákaznická očekávání a spokojenost, podporuje obě tyto metody dělení produktu (Wang a Ji, 2010). Model KANO je rozdělen do tří skupin podle požadavků (Coleman, 2014):

- 1) Povinné - tyto požadavky musejí být splněny, pokud nebudou, zákazník bude nespokojený a nenakoupí
- 2) Jednorozměrové - jde zde měřit splnění požadavků a míra spokojenosti zákazníka, platí, že čím víc bude požadavek splněn, je zákazník více spokojený a naopak.
- 3) Atraktivní - pokud jsou tyto požadavky splněny zákazník hodně uspokojen, platí však, že při nesplnění požadavků zákazník není nespokojen.

Uvedené rozdělení je schematicky a ilustrativně uvedeno na níže přiloženém obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Rozdělení produktů KANO modelu



Zdroj: Coleman (2014)

Model KANO je analytickým nástrojem a teorií používající se pro účely hodnocení a klasifikace různých aspektů produktu či služby z hlediska jejich vlivu na spokojenost zákazníků (Coleman, 2014). Model KANO umožňuje podnikatelským subjektům lépe porozumět tomu, co zákazníci očekávají a jakým způsobem mohou inovovat produkty a služby, aby zvýšily spokojenost zákazníků (Lin a kol., 2017). Zaměření pozornosti modelu KANO na více různých kategorií poskytuje podnikatelskému subjektu možnost lepším způsobem plánovat vlastní investice do vývoje a marketingu (Chlebovský, 2017).

Dle Coleman (2014) model KANO rozděluje vlastnosti produktu či služby do pěti základních kategorií. Uvedené rozdělení napomáhá podnikatelským subjektům lepším způsobem pochopit míru naplnění potřeb a očekávání zákazníků. Jedná se o následující kategorie (Wang a Ji, 2010):

- Základní (Must-be) vlastnosti;
- Vylepšující (Performance) vlastnosti;
- Očekávané (Attractive) vlastnosti;
- Nevyhovující (Indifferent) vlastnosti;
- Negativní (Reverse) vlastnosti.

Základní vlastnosti produktu či služby jsou považovány za samozřejmé a očekávané. V případě absence základních vlastností či jejich nízké úrovni dochází k nespokojenosti na straně zákazníka (Wang a Ji, 2010). Přítomnost základních vlastností produktu či služby nezvyšuje úroveň spokojenosti zákazníka, avšak jejich absence může vést k rapidnímu snížení úrovně spokojenosti na straně zákazníka. Mezi základní vlastnosti produktu patří zejména spolehlivost a adekvátní životnost produktu (Chen a kol., 2010).

Vylepšující vlastnosti zvyšují úroveň spokojenosti na straně zákazníků v případě jejich přítomnosti (Coleman, 2014). Jejich přítomnost není tak kritická jako u základních vlastností. Spokojenost zákazníků vzrůstá se zlepšováním vlastností produktů (Chen a kol., 2010). Příkladem vylepšující vlastnosti lze uvést navýšenou rychlost internetového připojení (Lin a kol., 2017).

Očekávané vlastnosti ztělesňují vlastnosti, které nejsou ze strany zákazníků explicitně očekávány, avšak v případě jejich přítomnosti mohou významně navýšit jejich úroveň spokojenosti (Chlebovský, 2017). Očekávané vlastnosti mohou přinášet podniku konkurenční výhodu. Příkladem lze uvést nečekaně vysokou kvalitu fotoaparátu u mobilního telefonu (Coleman, 2014).

Nevyhovující vlastnosti nemají na spokojenost zákazníků významný vliv. Zákazníci disponují stejnou úrovní spokojenosti bez ohledu na jejich přítomnost či nepřítomnost (Chen a kol., 2010). Nevyhovující vlastnosti by měly podnikatelské subjekty řešit v návaznosti na dispozici zdrojů a velikosti nákladů (Wang a Ji, 2010).

Absence negativních vlastností může znamenat pozitivní faktor pro zákazníky na straně jejich spokojenosti (Chlebovský, 2017). Zároveň absence negativních vlastností nezvyšuje úroveň spokojenosti na straně zákazníků. Příkladem negativní vlastnosti může být zbytečně složité ovládání přístroje (Coleman, 2014).

V rámci managementu zákaznických řešení lze model KANO využít pro účely analýzy zákaznických potřeb, pro prioritizaci vývojových projektů, personalizaci nabídky, zlepšení zákaznických zkušeností, pro sledování změn v preferencích zákazníků, pro získání zpětné vazby od zákazníků, pro zlepšení konkurenční pozice podnikatelského subjektu na trhu, pro realizaci inovací a tvorbu nových produktů (Chen a kol., 2010).

### **2.3.3 Použití engineeringu pro vytvoření zákaznických řešení**

V překladu je engineering poskytování inženýrských služeb. Jeho definice v publikaci od Víta Chlebovského (2017, s. 32) zní „*je to aplikování vědecko-technických poznatků při výzkumu a vývoji, výrobě, údržbě a inovacích produktů, systémů, strojů, nástrojů, materiálů nebo procesů.*“ Při tomto procesu se používají zkušenosti z praxe hlavně z matematiky, ekonomických věd, sociálních věd, ale i přírodních nebo technických aplikovaných disciplín. Jedná se tedy o řízení výstupů za pomoci znalostí a zkušeností, kterými zrovna disponujeme (Buttle a Maklan, 2019). Můžeme rozdělit i druhy výstupů a na základě toho i druhy engineeringu. Pokud je výstupem produkt, jedná se o produktová engineering (Kozák, 2011).

Procesní výstupy jsou pak z procesního engineeringu (Pohl, 2010). Engineering můžeme dále dělit na souběžný a simultánní, kdy simultánní engineering vychází z potřeby dělat produkty na základě zjištěných potřeb zákazníků, zároveň je zde nutno zvýšit flexibilitu a tlačit na zkrácení doby rozvíjejících a inovativních cyklů jednotlivých produktů (Chlebovský, 2017).

Engineering hraje klíčovou roli při vytváření zákaznických řešení formou kombinace technické know-how a analýzy potřeb zákazníků a efektivního řízení projektů (Pohl, 2010). Popsaná kombinace přispívá k zajištění dosažení konkurenceschopnosti a spokojenosti na straně zákazníků z užívání produktů a služeb (Buttle a Maklan, 2019). Spojitost

engineeringu a managementu zákaznických řešení je zásadní pro úspěšný vývoj a dodání produktů a služeb na trh (Chlebovský, 2017).

Žádoucí je uvést několik způsobů a oblastí spolupráce mezi engineeringem a managementem zákaznických řešení v otázce vytváření přidané hodnoty pro zákazníky. První spojitou oblastí je vývoj produktů a služeb (Chlebovský, 2017). Engineering hraje klíčovou roli při vývoji nových produktů a služeb. Manažeři ze segmentu engineeringu společně s manažery zákaznických řešení se mohou společně zabývat pochopením potřeb zákazníka a vytvářením produktů řešících problémy a potřeby zákazníků (Buttle a Maklan, 2019).

Spojení engineeringu a managementu zákaznických řešení lze navázat i v oblasti design thinking. Design thinking ztělesňuje metodu zaměřenou na zjišťování a naslouchání potřebám zákazníků (Pohl, 2010). Následně jsou potřeby zákazníků formou produktů či služeb uspokojovány (Buttle a Maklan, 2019).

Engineering je rovněž nástroj tvořící základní stavební kámen vývoje nových produktů či služeb splňujících potřeby a požadavky zákazníků. V rámci engineeringu dochází k realizaci výzkumu, analýz a testů produktů za účelem zjištění jejich funkčnosti, spolehlivosti a efektivnosti (Pohl, 2010). Engineering rovněž napomáhá při výrobě a výrobním procesu produktů. Zajišťuje efektivitu, kvalitu a ekonomickou rentabilitu výroby (Buttle a Maklan, 2019). Popsaného nástroje lze využít v oblasti managementu zákaznických řešení v případě potřeby přizpůsobení produktu novým potřebám zákazníka či při hledání optimálního řešení formou inovace produktu (Chlebovský, 2017).

Klíčovou oblastí jsou inovace. Manažeři z oblasti engineeringu mohou být hlavní hnací silou inovace (Chlebovský, 2017). Za účelem naplnění potřeb zákazníků je nutné neustále hledat inovace a zlepšovat stávající produkty či služby v oblasti bezpečnosti, využitelnosti, designu, životnosti apod. Inovace produktů či služeb mohou radikálním způsobem změnit zákaznické zkušenosti (Buttle a Maklan, 2019).

#### **2.3.4 Produktový management pro tvorbu zákaznických řešení**

Blažek (2014) definuje produktový management jako řízení zvolené jednotky jako samostatné virtuální firmy uvnitř společnosti. Produktový management má za cíl dosahovat dlouhodobě konkurenční výhody a mít stále spokojené zákazníky. Manažeři v produktovém managementu nemají možnost rozhodovat o pravomocích jednotlivých oddělení ve společnosti, která se pomáhají řídit produkt při jeho životním cyklu (Crawford a kol., 2006).

I bez těchto pravomocí musí produktový manažer zajistit provedení produktu firmou celým životním cyklem, produktový manažer prochází všemi odděleními ve firmě, které se nějakým způsobem podílejí, může to být výroba, marketing, ale i prodej (Lemser, 2019).

Produktový manažer má za cíl zajistit, aby veškerá podílejší se oddělení ve firmě efektivně usilovala a vedla k dosažení cílů společnosti. Produktový manažer musí znát interní strukturu a vazby ve firmě, musí umět dobře komunikovat, znát zákazníky a jejich požadavky a potřeby a rozvoj trendů (Chlebovský, 2017). Zároveň musí zvládat všechny tyto informace a znalosti sdílet v jednotlivých odděleních efektivně, tak aby nezahlucoval zaměstnance zbytečnými informacemi (Drucker, 2012).

Pro dosahování úspěšného produktového managementu je nezbytnou součástí zlepšovat vazby s externím okolím organizace. Produktový manažer by měl komunikovat přímo se zákazníky. V některých situacích můžeme produktový management označit jako synonymum brand managementu. Záleží na tom jak daná firma (značka) vznikla a jakým způsobem nabývá své hodnoty. Například u Coca-Coly je brand management součástí produktového managementu, protože je zde značka určená produktem (Chlebovský, 2017). Produktový management sdílí s managementem zákaznických řešení množství společných prvků. Navzájem se oba popsané managementy doplňují. Zpravidla se produktový management soustředí na vývoj a správu jednotlivých produktů (Lemser, 2019). Naopak management zákaznických řešení je zaměřen na zjišťování širších potřeb zákazníků a koordinaci produktů, služeb a procesů způsobem, který umožňuje tyto potřeby uspokojit (Chlebovský, 2017). Produktový management přináší do managementu zákaznických řešení disciplinovaný přístup k vývoji produktů a strategickému plánování, což může přispět k lepšímu řízení celkového portfolia produktů a služeb (Crawford a kol., 2006).

Nastínit je vhodné několik způsobů využití produktového managementu v oblasti managementu zákaznických řešení. Prvním způsobem je oblast strategického plánování, neboť produktový management do managementu zákaznických řešení přináší schopnost stanovení jasné strategie pro vývoj produktů a služeb v souladu s potřebami zákazníků (Lemser, 2019). Dochází k zajištění portfolia produktů a služeb optimálního přizpůsobení tržním příležitostem. Zároveň produktový management disponuje schopností identifikovat příležitosti pro tvorbu nových produktů či služeb přinášejících prospěch zákazníkům (Blažek, 2014).

Produktový management v oblasti managementu zákaznických řešení přináší hodnotu v oblasti schopnosti prioritizace projektů (Blažek, 2014). Prioritizace projektů má dopad na



zákazníky a obchodní strategii (Chlebovský, 2017). Klíčová je komunikační role produktového manažera v oblasti koordinace a komunikace mezi různými týmy a odděleními v podnikatelském subjektu za účelem zajištění integrace služeb a produktů ve formě poskytování komplexního zákaznického řešení (Drucker, 2012).

Přidanou hodnotou produktového managementu je schopnost určit klíčové metriky a ukazatele výkonu umožňující hodnotit úspěch zákaznických řešení a realizovat případné úpravy a vylepšení. Jedním z úkolů produktového manažera je podporovat vznik inovací a vývoj nových produktů či služeb za účelem rozšíření a zlepšení zákaznických řešení (Blažek, 2014).

## **2.4 Inovace a inovační management**

Inovace a inovační management zastávají nezastupitelné místo v oblasti managementu zákaznických řešení. Z uvedeného důvodu je nutné se této problematice věnovat v rámci diplomové práce. Pouze inovace stávajících produktů či služeb a vývoj nových produktů a služeb může zajistit dlouhodobé uspokojování potřeb zákazníků a dlouhodobé dosahování vize a mise podnikatelského subjektu (Chlebovský, 2017).

Inovace je proces zaměřený na tvorbu nových nápadů, konceptů, produktů, služeb či procesů, které disponují potenciálem zlepšit stávající produkt či službu a přinést zákazníkovi novou přidanou hodnotu (Novák, 2016). Zároveň se inovace stávají jednou z hlavních konkurenčních výhod podnikatelského subjektu, což mu umožňuje stabilizovat a dále posilovat konkurenční postavení na trhu (Franková, 2011). V kontextu managementu zákaznických řešení jsou inovace zaměřeny na vytváření nových produktů, služeb či procesů, jež lépe vyhovují potřebám a očekáváním zákazníků (Tomek, 2009).

V odborné literatuře je popsáno několik kategorií inovací. Inovace mohou být technického charakteru. Tento druh inovací je zaměřen na nové technologie. Ve vývojových centrech jsou vyvíjeny nové technologie a inovovány jsou současné technologie usnadňující zákazníkům jejich práci, což napomáhá uspokojovat jejich potřeby (Shane, 2009). Dále mohou být inovace zaměřeny na oblasti procesního managementu, marketingových strategií apod. (Maital a Seshadri, 2012). Snahou těchto inovací je zefektivnit procesní řízení v podnikatelském subjektu, usnadnit a zrychlit komunikaci mezi zákazníkem a podnikatelským subjektem (Franková, 2011). Beneficientem těchto výsledků jsou následně obě zainteresované strany, které mohou efektivnějším způsobem navzájem komunikovat, sdělovat si informace, požadavky, potřeby (Tomek, 2009).

V oblasti managementu zákaznických řešení jsou inovace zaměřeny na zlepšení způsobu, jakým podnikatelské subjekty poskytují své produkty či služby, za účelem lepšího uspokojení potřeb zákazníků (Dodgson a kol, 2013). Inovace v kontextu managementu zákaznických řešení mohou zahrnovat vývoj nových produktů či služeb, které odpovídají lépe potřebám zákazníků (Westland, 2017). Zaměřeny mohou být rovněž na zlepšení stávajících produktů a služeb za účelem posilování jejich konkurenceschopnosti a účinnosti. Inovace mohou být rovněž zaměřeny na personalizaci a přizpůsobení produktů či služeb individuálním potřebám zákazníků (Novák, 2016). Souběžně lze inovace v kontextu managementu zákaznických řešení zaměřovat na zlepšení interních procesů podnikatelského subjektu, což umožňuje rychlejším a efektivnějším způsobem poskytovat řešení zákazníkům (Chlebovský, 2017).

Inovační management zahrnuje strategie, procesy a postupy, které organizace používají k podpoře inovací a k řízení inovačního procesu (Westland, 2017). Obsahem inovačního managementu jsou identifikace inovačních příležitostí, vytváření inovační kultury, alokace zdrojů na inovace, řízení rizik spojených s inovacemi a sledování výsledků inovačních iniciativ (Dodgson a kol, 2013). Inovační management je jednou z moderních manažerských metod používaných v podnikatelském subjektu (Novák, 2016).

Inovační management a management zákaznických řešení disponují společnými cíli v oblasti zlepšení spokojenosti zákazníků a vytvoření konkurenční výhody pro podnikatelský subjekt (Tomek, 2009). Inovační management a management zákaznických řešení jsou vzájemně propojeny a spolupracují na dosažení cílů organizace, což zahrnuje uspokojení zákazníků a udržení konkurenční pozice na trhu (Maital a Seshadri, 2012).

Spojitosť mezi těmito managementy spočívá v několika oblastech. První spojitou oblastí je identifikace potřeb zákazníků. Inovační management a management zákaznických řešení vyžadují porozumění potřebám a očekávání zákazníků (Maital a Seshadri, 2012). Inovační management by měl být zaměřen na vytváření inovací přinášející hodnotu zákazníkům (Chlebovský, 2017). Další spojitost obou managementů lze hledat v oblasti strategického plánování. Inovační management určují způsoby inovace na straně podnikatelského subjektu (Novák, 2016). Management zákaznických řešení určuje způsoby integrace inovací do oblasti nabídky produktů a služeb na straně podnikatelského subjektu. Oba koncepty rovněž podporují kontinuální zlepšování produktů, služeb a procesů za účelem zvýšení spokojenosti zákazníků a konkurenční výhody (Chlebovský, 2017).

## 2.5 E-commerce a online podnikání

E-commerce lze do českého překladu nazvat jako „elektronický obchod.“ Jedná se o specifickou formu online podnikání, která je zaměřena na provozování obchodních aktivit na internetu (Chaffey a kol., 2019). E-commerce může být definován jako provozování online obchodních aktivit, které zahrnují elektronický prodej zboží a služeb, často prováděný přes webové stránky nebo online platformy (Travis, 2017). Cílem e-commerce je umožnit zákazníkům nakupovat a provádět transakce online s pohodlím a efektivitou. E-commerce zahrnuje elektronický prodej zboží a služeb (Turban a kol., 2018). Pro tyto účely jsou využívány různé prodejní kanály. Produkty jsou prodávány přímo spotřebitelům formou B2C (Business to customer) nebo jiným firmám formou B2B (Business to business) nebo mezi jednotlivými firmami a spotřebiteli (Customer to business) (Lee, 2016).

Hlavním rysem e-commerce je možnost realizovat online transakce, tedy nakupovat a prodávat produkty a služby přes internet, respektive přes e-shop. To zahrnuje elektronické platby a objednávky (Chaffey a kol., 2019). Podnikatelské subjekty provozující e-commerce disponují soukromými webovými stránkami nebo online platformami, na kterých prezentují vlastní produkty či služby. Zákazníci zde mají možnost prohlížet a nakupovat produkty (Travis, 2017). E-commerce využívá různé online marketingové strategie, mezi které patří SEO (optimalizace pro vyhledávače), PPC (platba za kliknutí), e-mailový marketing a sociální média pro účely oslovení a navázání spolupráce s cílovými zákazníky (Lee, 2016). Klíčové je v oblasti e-commerce zabezpečení osobních a platebních údajů zákazníků za účelem zamezení podvodnému jednání. E-commerce také zahrnuje logistiku, balení a doručovací služby. Pro tyto účely jsou zpravidla využívány externí dopravní společnosti. Jedná se o formu outsourcingu (Chaffey a kol., 2019).

Online podnikání může být definováno jako provozování podnikání nebo obchodních aktivit, které využívají internetové technologie a digitální platformy k interakci se zákazníky, nabízení produktů a služeb a provádění transakcí online (Turban a kol., 2018). Hlavní věcnou podstatou online podnikání je vytváření hodnoty pro zákazníky a dosahování obchodního úspěchu prostřednictvím online kanálů a digitálních nástrojů (Travis, 2017).

S tématem e-commerce a online podnikání souvisí téma zvané e-shop. E-shop ztělesňuje webovou stránku či online platformu, na které je realizován prodej produktů či služeb přes internet (Travis, 2017). E-shop je umístěn na webových stránkách podnikatelského subjektu. E-shop se soustředí na konkrétní aspekt e-commerce, a to na

online prodej zboží a služeb (Turban a kol., 2018). E-shop je jedním z možných prvků online podnikání, který se specializuje na online prodej (Chaffey a kol., 2019).

E-commerce a online podnikání přináší množství nesporných výhod. Díky využití internetu mohou mít podnikatelské subjekty globální dosah, jelikož mohou oslovovat zákazníky po celém světě (Turban a kol., 2018). To umožňuje globální expanzi a rozšíření trhu. Zároveň online aktivity poskytují možnost rychlé a přímočaré interakce mezi podnikatelskými subjekty a zákazníky prostřednictvím komentářů, recenzí, chatu a dalších online nástrojů (Chaffey a kol., 2019).

Mezi hlavní nevýhody e-commerce a online podnikání lze zařadit významný počet konkurenčních subjektů, nekonečné množství informací o produktech na straně zákazníků, kteří díky tomu navyšují úroveň svých požadavků na produkt (Chaffey a kol., 2019). Za nevýhodu lze považovat i množství srovnávacích nástrojů, pomocí kterých může zákazník porovnávat více produktů a upřednostnit produkty konkurence (Turban a kol., 2018).

## **2.6 Řízení vztahů se zákazníky**

Customer Relationship Management (CRM) neboli řízení vztahů se zákazníky je moderní metoda managementu, kde se firma snaží vytvářet, udržovat a zlepšovat vztahy se svými zákazníky. Mezi hlavní cíle této metody patří zajištění spokojenosti zákazníků a efektivní získávání dalších zákazníků (Kumar a Reinartz, 2018). Řízení vztahů se zákazníky začíná u prvního kontaktu se zákazníkem až po ukončení obchodních vztahů včetně řešení reklamací, zákaznických problémů apod. Řízení vztahů se zákazníky usiluje o udržení spokojeného zákazníka ve všech etapách vztahu s firmou (Buttle a Maklan, 2019). Při řízení vztahů se zákazníky je společnost schopna ovlivnit současný dojem značky na zákazníky, jakým způsobem společnost hovoří s potenciálními zákazníky, jakým způsobem se společnost zajímá a stará o zákazníka po nákupu, zda si společnost zachovává zákaznickou loajalitu i pokud nakupují častěji, ale i to jakým způsobem je firma schopna se se zákazníkem rozejít (Raab a kol., 2016).

Manažerská metoda řízení vztahů se zákazníky využívá pomocné nástroje ulehčující implementovat a využívat metodu v podnikatelské činnosti. Jedná se o CRM systémy a CRM softwary (Kumar a Reinartz, 2018). CRM systémy pomáhají a umožňují dávat všechny data související se zákazníky na jedno místo. Data se pak mohou daleko jednodušeji a přehledněji zpracovávat a používat k návrhům změn, které by vedly ke zlepšení zákaznické spokojenosti a úspěšnému fungování firmy (Buttle a Maklan, 2019). Tyto systémy rozdělují

odborná literatura na operativní CRM, analytické CRM a kolaborativní CRM, v reálném světě se všechny typy CRM vzájemně prolínají (Raab a kol., 2016):

- 1) Operativní CRM-shromažďuje informace o zákaznících a díky tomu zefektivňuje prodej a marketing
- 2) Analytické CRM-stejně jako operativní CRM shromažďuje data o klientech, které analyzuje, hodnotí marketingové kampaně a určuje, na co by obchodník měl být orientován
- 3) Kolaborativní CRM-tento typ CRM se snaží už napřímo komunikovat s klienty tím, že tvoří kanály určené k přímé komunikaci a tím dává možnost firmě znát individuální potřeby svých klientů

Existují tři hlavní důvody, proč firmy používají systém řízení se zákazníky. Prvním důvodem je skutečnost, že systémy řízení vztahů se zákazníky dokážou zaznamenat, zpracovat a předat velké množství důležitých dat, například veškerou historii, která spojuje zákazníka s naší firmou, jestli se s daným klientem řešila nějaká nejasnost nebo problém a jakým způsobem byla řešena, ale i informace o celkovém množství nakoupeného zboží (Kumar a Reinartz, 2018). Tyto informace mohou ve společnosti dále využívat obchodní oddělení, zákaznická podpora nebo například oddělení, které má na starosti marketing, aby dokázali zacílit na potenciální i současné klienty (Raab a kol., 2016). Dalším důvodem je, že systém řízení vztahů se zákazníky shromažďuje veškeré informace a data na jednom místě, není tedy potřeba mít několik excelových souborů a tabulek, jiné externí disky nebo šanonů s tištěnými dokumenty (Buttle a Maklan, 2019). Díky uplatnění uvedeného managementu lze docílit i zvýšení efektivity společnosti, za pomoci zjednodušení a automatizování jednotlivých procesů ve společnosti. Zároveň společnosti ubyde množství administrativy spjaté s podnikatelskou činností (Raab a kol., 2016). S využitím systému řízení vztahů se zákazníky není potřeba složitě ve vytištěných papírech dohledávat informace, přepisovat, papírovat a skladovat množství šanonů s daty ve fyzické podobě (Kumar a Reinartz, 2018).

## **2.7 Moderní metody managementu**

Moderní metody managementu užití v teoretické části diplomové práce jsou navázány na zvolený podnikatelský subjekt analyzovaný v rámci empirického výzkumu. Z uvedeného důvodu jsou vybrány pouze moderní manažerské metody využitelné pro podnikatelské subjekty v oblasti e-commerce respektive online podnikání. Souběžně v návaznosti na

stanovené cíle diplomové práce jsou tyto metody zaměřeny na oblast zákazníků. Konkrétně na oblast řízení vztahů se zákazníky (CRM), management zákaznických řešení. Vypsání moderní manažerské metody jsou následně podrobeny v praktické části analytickému šetření.

### **Design Thinking**

Design thinking je metoda zaměřená na řešení problémů zákazníků. Pomáhá firmám lépe porozumět potřebám a očekáváním zákazníků a vytvářet inovativní řešení (Uebornickel a kol., 2020). Tato metoda klade důraz na empatii a porozumění potřebám uživatelů. Týmy pracují na identifikaci problémů a vytváření inovativních řešení pomocí různých fází, včetně pochopení, definice, tvorby nápadů, prototypování a testování (Cross, 2023).

### **Customer Journey Mapping**

Pomocí uvedené metody lze vizualizovat cestu zákazníka do nákupního košíku na e-shopu. Metoda vizualizuje cestu zákazníka od prvotního kontaktu s e-shopem až po nákup a následnou péči o zákazníka. Identifikovány jsou jednotlivé kroky zákazníka na cestě k realizaci koupi produktu (Angrave, 2020). Pomocí metody lze identifikovat obtížnost celé cesty, najít nedostatky a získat zpětnou vazbu od zákazníků. Následně je žádoucí zlepšovat zákaznickou zkušenost a usnadňovat přístup zákazníkovi k realizaci nákupu na e-shopu (Clinehens, 2019).

### **Data Analytics**

Moderní analytické nástroje a algoritmy umožňují e-shopům sledovat a analyzovat chování zákazníků online. To pomáhá identifikovat trendy, personalizovat nabídky a optimalizovat zákaznické zkušenosti (Runkler, 2020). Pomocí této metody lze sledovat informace o chování zákazníka na e-shopu, např. délku času na e-shopu, počet kliknutí, sledovaná rozhraní na e-shopu, počty nákupů, způsoby orientace, způsoby vyhledávání produktů či služeb apod. (Dietrich a kol., 2015).

### **Chatboty a umělá inteligence**

Využití chatbotů a umělé inteligence umožňuje rychlou a efektivní komunikaci se zákazníky 24/7. Chatboty mohou odpovídat na časté otázky, navigovat zákazníky na webu a pomoci jim najít produkty (Mittal, 2019). Jedná se o prvotní rychlý nástroj komunikace se zákazníkem, kdy zákazník získává klíčové informace, které následně může doplnit od pracovníka přímým kontaktováním pomocí zvolené komunikační platformy (McTear, 2022).

## **E-commerce platformy**

Moderní e-commerce platformy nabízejí různé funkce pro management zákaznických řešení, jako jsou personalizace obsahu, doporučení produktů, nákupní košíky a platební brány. Tyto platformy usnadňují správu online obchodu. Umožňují společnostem vytvářet a provozovat vlastní obchody online formou (Laudon a Travel, 2020). Pomocí nástrojů e-commerce platformy mohou společnosti vytvářet webové stránky, zpracovávat platby, spravovat inventář, sledovat objednávky a další obchodní operace (Laudon a Travel, 2021).

## **Feedback a hodnocení**

E-shopy mohou sbírat zpětnou vazbu od zákazníků a hodnocení produktů. Tato data mohou být využita k neustálému zlepšování produktů a služeb (Ozbay, 2019). Využit může být pro tyto účely např. nástroj „cookies“, který sleduje pohyb zákazníků na e-shopu. Akcentovat je nutné platnou legislativu v oblasti ochrany osobních údajů GDPR (Hattie a Clarke, 2018).

## **Agilní řízení projektů**

Agilní metodiky, jako je Scrum, umožňují e-shopům rychle reagovat na změny a přizpůsobit se měnícím se potřebám zákazníků. Agilní týmy pracují na krátkých iteracích, což umožňuje rychleji dodávat nové funkce a vylepšení (Layton a kol., 2020). Popsaná manažerská metoda poskytuje možnosti interaktivního vývoje vlastního CRM systému, získávat průběžnou zpětnou vazbu od zákazníka, flexibilně a adaptabilně reagovat na změny požadavků zákazníků či nové obchodní požadavky. Zároveň agilní přístup k řízení projektů podporuje kontinuální zlepšování a inovace nejen v oblasti řízení vztahů se zákazníky (Cobb, 2023).

## **Personalizace**

Moderní CRM systémy využívají analytiku a umělou inteligenci k personalizaci komunikace s každým zákazníkem. To zahrnuje nabídky, obsah a marketingové kampaně přizpůsobené individuálním potřebám zákazníka. Individuální nabídka je zákazníkovi poskytnuta na základě informací získaných z předchozích nákupů (Buttle a Maklan, 2019). Vytvoření detailních personalizací zákazníků umožňuje e-shopu lépe pochopit svou cílovou skupinu. To zahrnuje demografické údaje, chování a motivace zákazníků. Personalizace pomáhají přizpůsobit marketingové kampaně a produkty konkrétním zákazníkům (Kumar a Reinartz, 2018).

## **Omnichannel Management**

Customer relationship management integruje různé kanály komunikace, včetně e-mailu, sociálních médií, chatu a telefonu, do jednoho systému. Omnichannel Management umožňuje konzistentní a komplexní sledování interakcí zákazníků. S využitím uvedeného nástroje jsou veškeré informace o zákaznících sdíleny a synchronizovány napříč různými kanály komunikace, mezi které patří webové stránky, sociální média, maily, chatování a osobní interakce (Ziliani a Ieva, 2019). Nástroj umožňuje vytvořit centrální databázi zákazníků, kterou lze následně kategorizovat podle určitých stanovených parametrů a následně zákazníkům poskytovat personalizované nabídky produktů a služeb (Palmatier a kol., 2019).

## **Predictive Analytics**

S využitím analýzy dat a strojového učení customer relationship management systémy předpovídají chování zákazníků a umožňují firmám přijímat vhodná opatření (Kelleher a kol., 2020). Nástroj predictive analytics umožňuje s určitým časovým předstihem předpovědět i na základě historických dat chování zákazníka a přijmout adekvátní opatření zaměřená na uspokojení potřeb zákazníka (Ratner, 2017).

## **Data-Driven Decisions**

Online podnikání se spoléhá na data a analýzy pro lepší rozhodování. To zahrnuje sledování nákupního chování, zlepšování webových stránek a optimalizaci marketingových kampaní. Uvedený nástroj umožňuje přijímat informovaná rozhodnutí vyplývající z analýzy a interpretace dat získaných z CRM systému (Brunton a Kutz, 2022). Následně lze s využitím tohoto nástroje segmentovat zákazníky, personalizovaně komunikovat, měřit výkonnost, predikovat budoucnost, vyhodnocovat vzorce chování zákazníků, hledat trendy prodeje, měřit efektivitu marketingových kampaní apod. (Anderson, 2015).

## **Influencer marketing**

Influencer marketing je moderní metoda managementu, která spočívá v partnerství s vlivnými osobnostmi (influencery) na sociálních médiích, blogerech nebo v jiných online kanálech s cílem dosáhnout cílového publika a ovlivnit jeho chování. Pomocí influencer marketingu má podnikatelský subjekt možnost sdílet vlastní obsah a distribuovat jej na sociální média, blogy a online kanály za účelem oslovení cílové skupiny zákazníků (Campbell a Farrell, 2020). Spolupráce s influencery přináší podnikatelskému subjektu možnost zvyšovat povědomí o produktech či službách, získávat důvěryhodné recenze



a doporučení, generovat obsah uživateli, zprostředkovat zpětnou vazbu, navázat interakci se zákazníky, zapojit zákazníky do soutěží a diskusí, sledovat vliv influencerů na konkurenci a reagovat na to. Influencer marketing je účinný nástroj pro management zákaznických řešení, protože umožňuje organizaci komunikovat s cílovým publikem prostřednictvím důvěryhodných a vlivných osobností (Haenlein a kol., 2020).

### **Affiliate marketing**

Affiliate marketing je moderní metoda managementu, která spočívá v uzavírání partnerství s externími partnery (affiliate partnery) k propagaci produktů nebo služeb organizace. V rámci této metody affiliate partneři propagují produkty nebo služby organizace a za každou úspěšnou konverzi (např. nákup nebo registrace) obdrží provizi (Ryan, 2016). Affiliate marketing je často využíván k nákupním kampaním, které mají za cíl získat nové zákazníky a zvýšit velikost prodeje. Affiliate marketing je v oblasti managementu zákaznických řešení využíván pro účely realizace nákupních kampaní, rozšiřování dosahu mezi nové cílové zákazníky, diverzifikace marketingových kanálů (Kingsnorth, 2022). Zároveň umožňuje podnikatelskému subjektu snadno vypočítat návratnost investic a určit efektivnost jednotlivých marketingových kampaní (Ryan, 2016).

### **Outsourcing**

Slovo outsourcing lze v českém jazyce charakterizovat jako využití externích zdrojů. V praxi outsourcing funguje jako forma spolupráce mezi firmami, kde na jedné straně stojí zadavatel a na druhé dodavatel požadované činnosti. Jedná se většinou o činnosti, které by firma dokázala zajistit sama, ale s vyššími náklady, proto většina firem v dnešní době outsourcuje, aby ušetřila (Schniederjans a Schniederjans, 2015). Firmy na konkrétní činnosti používají freelancery nebo externí zaměstnance jiných firem, kteří daný úkol vykonají buď za předem stanovené fixní ceny nebo za domluvenou hodinovou mzdu (Williams, 2022). Mezi hlavní činnosti outsourcingu patří IT služby, administrace, osobní asistence, zákaznický servis nebo třeba i obchod, ve své podstatě se dá outsourcovat téměř vše (Philips a Sharman, 2020).

Mezi výhody outsourcingu patří snížení nákladů společnosti, úspora provozních a personálních kapacit, zvýšení efektivity i kvality práce, možnost částečného přenesení rizika na jinou firmu (Williams, 2022). Za nevýhody lze považovat přítomnost cizího člověka ve společnosti a závislost společnosti na externí firmě. Do určité míry ztrácí společnost kontrolu nad outsourcovanou činností (Schniederjans a Schniederjans, 2015).

### 3 Praktická část

Obsah praktické části diplomové práce navazuje na předchozí teoretickou část. V úvodní části je uvedena základní charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu. Následuje popis soudobého způsobu podnikatelské činnosti, způsobu a forem využívaných metod managementu. Dále jsou interpretovány výsledky obou primárních výzkumů. Následně je přiloženo shrnutí vlastních výsledků výzkumů v komparaci s odbornou literaturou uvedenou v teoretické části diplomové práce. Na základě zjištěných výsledků jsou uvedena manažerská doporučení zaměřená na implementaci moderních metod do podnikatelské činnosti zvoleného podnikatelského subjektu.

#### 3.1 Charakteristika EQUISERVIS spol. s r.o.

Pro účely realizaci analytické části diplomové práce je zvolena společnost EQUISERVIS spol. s r.o. Společnost byla založena v roce 1993 panem Hakrem. Později v roce 2021 získala společnost právní subjektivitu společnost s ručením omezeným a došlo k jejímu významnému rozvoji. Dodnes se nicméně jedná o rodinnou firmu zabývající se primárně prodejem jezdeckých potřeb. V současnosti společnost disponuje v České republice třemi kamennými pobočkami. Produkty společnosti je možné zakoupit i na e-shopu umístěném na webových stránkách společnosti. Sortiment společnosti nabízí potřeby pro koně, potřeby pro jezdce, outletové oddělení se zbožím a potřeby pro psy. Nabídka sortimentu je neustále rozšiřována o nové produkty v uvedeném segmentu. Společnost disponuje vlastní pojízdnou prodejnou (Equiservis, 2024) Níže přiložená tabulka shrnuje základní informace o vybrané společnosti převzaté z Výpisu z obchodního rejstříku.

Tabulka 1: Základní informace o společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o.

Datum vzniku a zápisu	10. prosince 2021
Obchodní firma	EQUISERVIS, spol. s r.o.
Sídlo	Rudná, Obchodní 977, PSČ 25219
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	264 97 000
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán/jednatelé	Ing. Stanislav Hakr a Jan Houštický
Základní kapitál	200 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výpisu z obchodního rejstříku (Justice.cz, 2024)

Společnost klade akcent na kvalitu a funkčnost nabízených produktů. Sortiment společnosti čítá přes 30 tisíc různých druhů produktů od více než 100 dodavatelů z celého světa. Zákazníci mají možnost zakoupené produkty i v prostorách společnosti servisovat, vyřizovat záruční i pozáruční opravy. K dispozici jsou zákazníkům služby jako praní koňského vybavení, vyšívání a šití výrobků na koně, sedlářský servis i drobné krejčovské opravy. Společnost se chlubí vlastní privátní značkou Cassini splňující kvalitativní standardy za přijatelné ceny. Navázáno je partnerství s předními českými jezdci, kteří v reálných podmínkách testují kvalitu a využitelnost nabízených produktů.

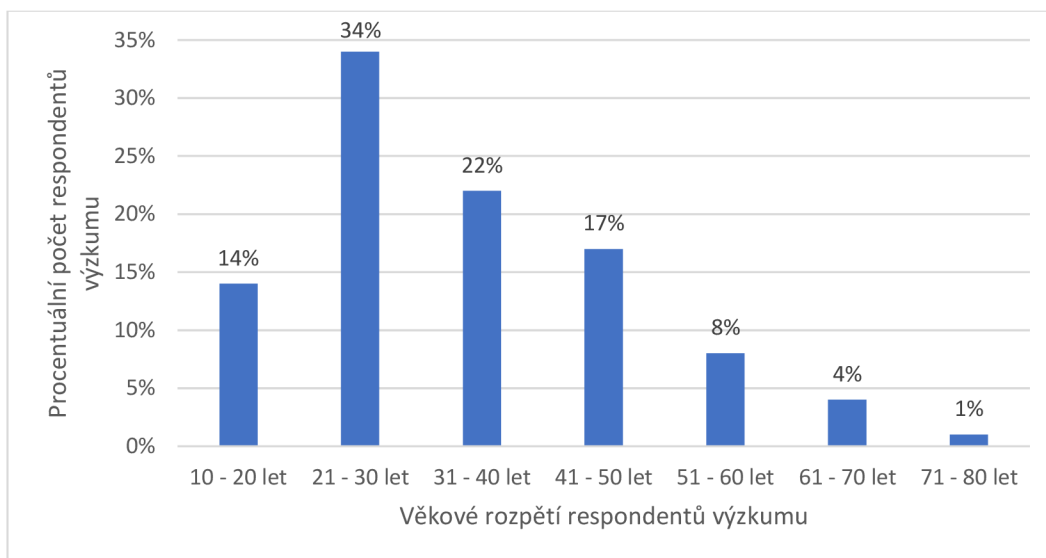
### **3.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**

Za účelem dosažení stanovených cílů diplomové práce bylo realizováno dotazníkové šetření s vybranými zákazníky zvoleného podnikatelského subjektu. Postupováno bylo způsobem popsáním v metodické části práce. Osloveni byli pouze zákazníci společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. z důvodů potřeby získání zpětné vazby týkající se jejich vlastního hodnocení vztahu s vybranou společností. Pomocí analyzovaných dat lze pomocí metody dedukce charakterizovat soudobý způsob řízení vztahu se zákazníky z pohledu zákazníků společnosti.

Úvodní otázka dotazníkového šetření se dotazovala respondentů výzkumu na jejich pohlaví. Z celkového počtu 137 respondentů účastnících se výzkumného šetření bylo zastoupeno 56 % žen a 44 % mužů. Z hlediska charakteristiky pohlaví se jedná o rovnovážný vzorek respondentů výzkumu umožňující získat zpětnou vazbu od obou pohlaví.

Věkové rozdělení respondentů do věkových skupin v časovém rozpětí 10 let je uvedeno v níže přiloženém grafu. Uvedeny jsou procentuální počty respondentů výzkumu v jednotlivých věkových kategoriích. Věkové kategorie jsou stanoveny v desetiletých obdobích. Nejnižší věk je staven na hodnotu 10 let, jelikož se výzkumu neúčastnil nikdo vyšší. Z výsledků analýze této otázky vyplývá skutečnost, že výzkumu se zúčastnily osoby všech věkových kategorií ve věkovém rozpětí 10-80 let. Největší počet respondentů je z věkové kategorie 21-30 let, jelikož se jedná o osoby, které se nejčastěji věnují i závodně ježdění na koních a práci s koňmi. Pozitivně lze hodnotit získanou heterogenitu oslovených respondentů výzkum z hlediska jejich věku.

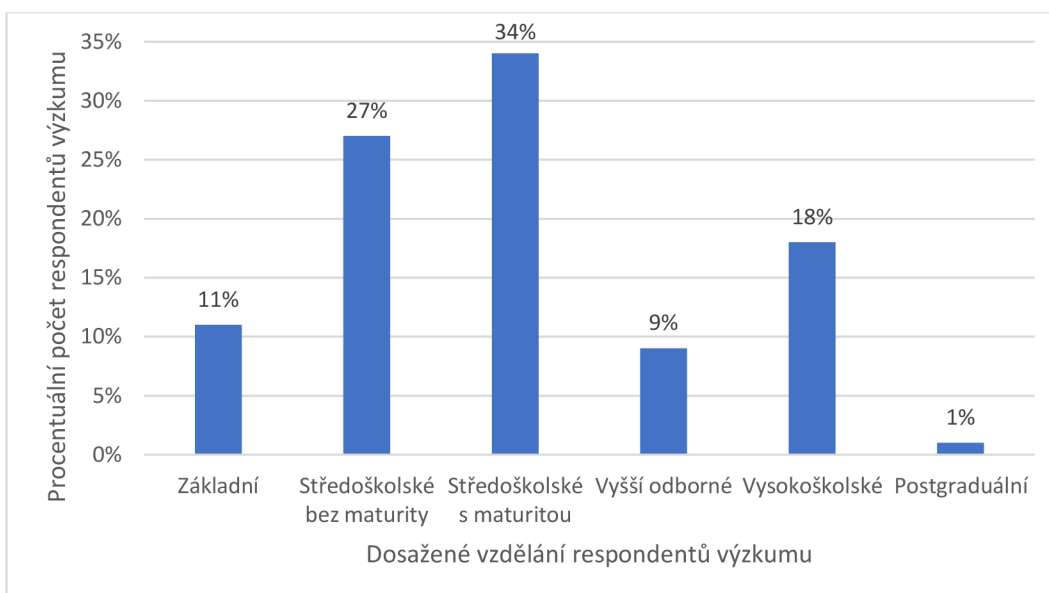
Graf 1: Procentuální počty respondentů výzkumu ve věkových kategoriích



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka dotazníkového šetření se týkala respondentů výzkumu na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Na výběr měli respondenti výzkumu z několika kategorií vzdělanostních úrovní, přičemž byli požádáni o označení odpovídající kategorie. Výsledky jsou shrnuty v níže přiloženém grafu.

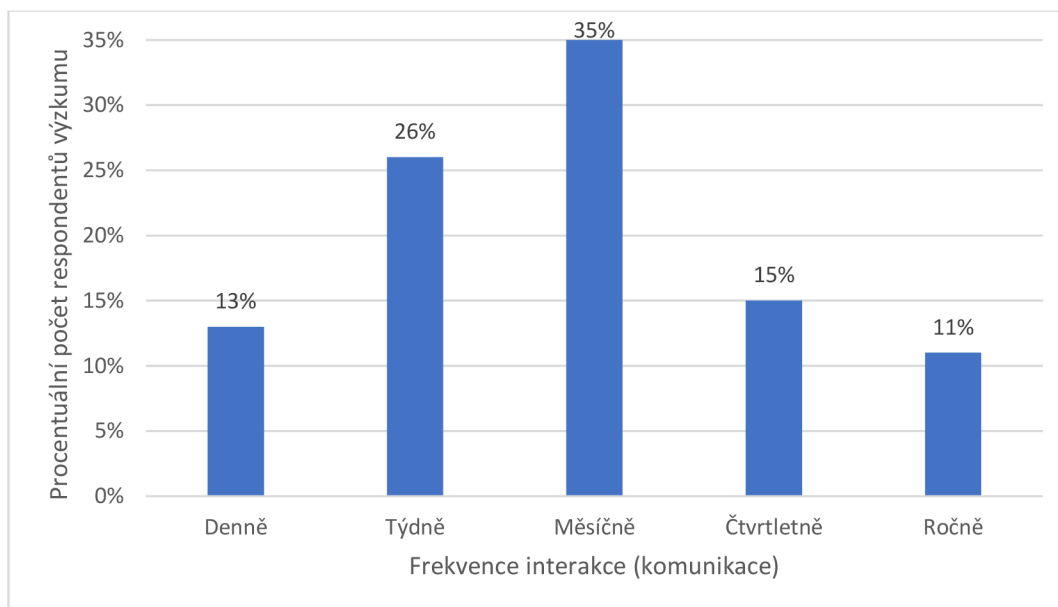
Graf 2: Procentuální vyjádření počtu respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky vztahující se obsahově k meritu zvoleného tématu. Autorka se nejprve dotazovala respondentů na frekvenci jejich interakce se společností EQUISERVIS, spol. s r.o. Četnosti interakce zákazníků jsou vyobrazeny v níže přiloženém grafu.

Graf 3: Četnost interakce zákazníků se společností EQUISERVIS, spol. s r.o.

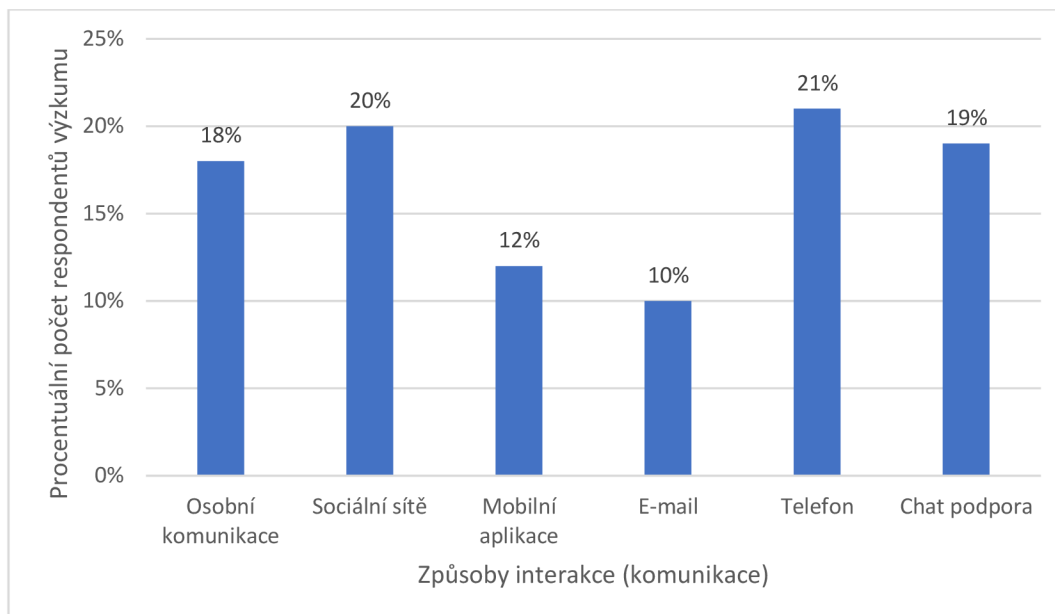


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků analýzy odpovědí respondentů výzkumu, jež jsou současně zákazníky vybrané společnosti, vyplývá, že nejčastěji interagují (komunikují) se společností na měsíční bázi. Z odpovědí lze usuzovat, že respondenti nejčastěji nakupují produkty v měsíčním intervalu, případně v měsíčním intervalu pročitají newslettery a novinky. Celkem 13 % respondentů výzkumu interaguje se zvolenou společností na denní bázi. Zejména se jedná o aktivní uživatele na profilech sociálních platforem společnosti. Výsledky výzkumu poukazují i na to, že část respondentů interaguje se společností na čtvrtletní či roční bázi. Výsledky výzkumu poukazují na nutnost implementace několika způsobů přístupu k řízení vztahů se zákazníky. Zákazníci interagující na kratší časové bázi vyžadují jiný přístup než zákazníci interagující na dlouhé časové bázi.

Další otázka se dotazovala respondentů výzkumu na jejich preferenci týkající se způsobů a forem interakce (komunikace) se zvolenou společností. Na výběr měli respondenti z nabídky komunikačních kanálů, přičemž byli požádáni o označení pouze nejvhodnějšího interakčního způsobu. Výsledky jsou shrnuty v níže přiloženém grafu.

Graf 4: Preferované způsoby interakce (komunikace) respondentů se společností EQUISERVIS, spol. s r.o.

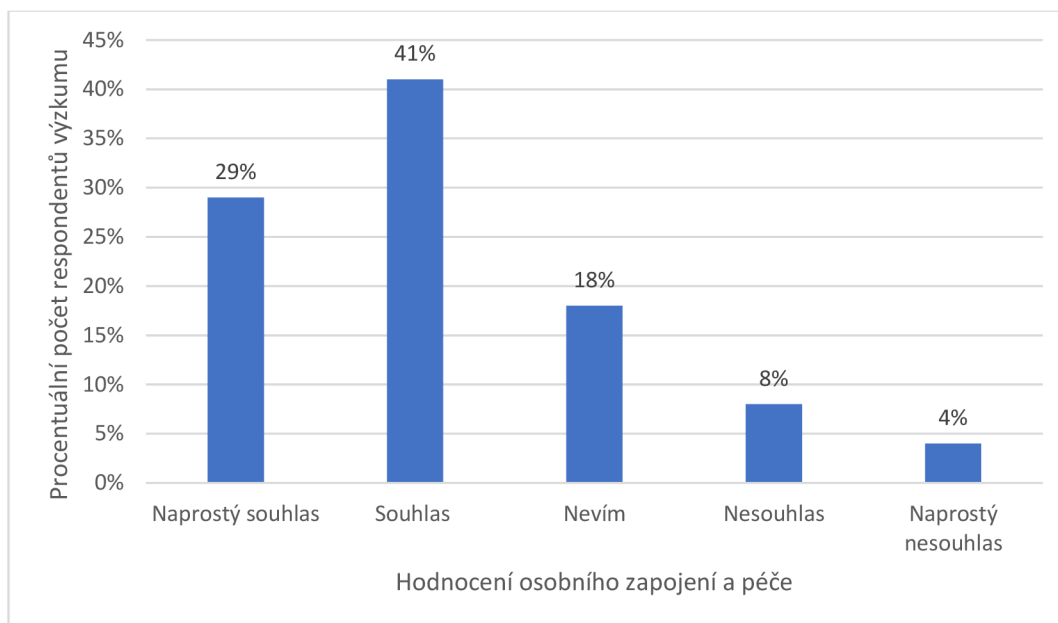


Zdroj: Vlastní zpracování

Výše přiložený graf vyjadřuje v procentuálním vyjádření počty respondentů výzkumu z hlediska jejich forem preference způsobů interagování či komunikace se zvolenou společností. Z výsledků výzkumu lze vyčíst, že celkem 82 % respondentů preferuje neosobní formy komunikace. Jejich výhodou jsou rychlost, možnost verifikace informací, možnost interakce v libovolném místě a čase. Celkem 18 % respondentů preferuje osobní formy interakce v místě působnosti vybrané společnosti. Důvodem je navázání osobního vztahu s pracovníky, možnost vyzkoušet si a osahat produkty v reálném čase. Zároveň z výsledků výzkumu vyplývá nízká obliba e-mailové formy komunikace. Důvodem může být časové zpoždění mezi kladenou otázkou a odpovědí na ni. Souběžně byli respondenti dotazováni na mobilní aplikaci. Pouze 12 % respondentů preferuje za nejvhodnější způsob interakce mobilní aplikace. Uvedená hodnota neznačí potřebu vytvoření mobilní aplikace u vybrané společnosti, která dosud žádnou mobilní aplikaci nedisponuje.

Následně byli respondenti požádáni o hodnocení osobního zapojení a péče o svoji osobu ze strany zvolené společnosti. Otázka byla položena na Likertově škále od 1 (naprostý souhlas) do 5 (naprostý nesouhlas). Záměrem bylo získat hodnocení respondentů stran současné úrovně konceptu řízení vztahů se zákazníky. Výsledky jsou shrnuty v níže přiloženém grafu.

Graf 5: Hodnocení osobního zapojení a péče o zákazníky



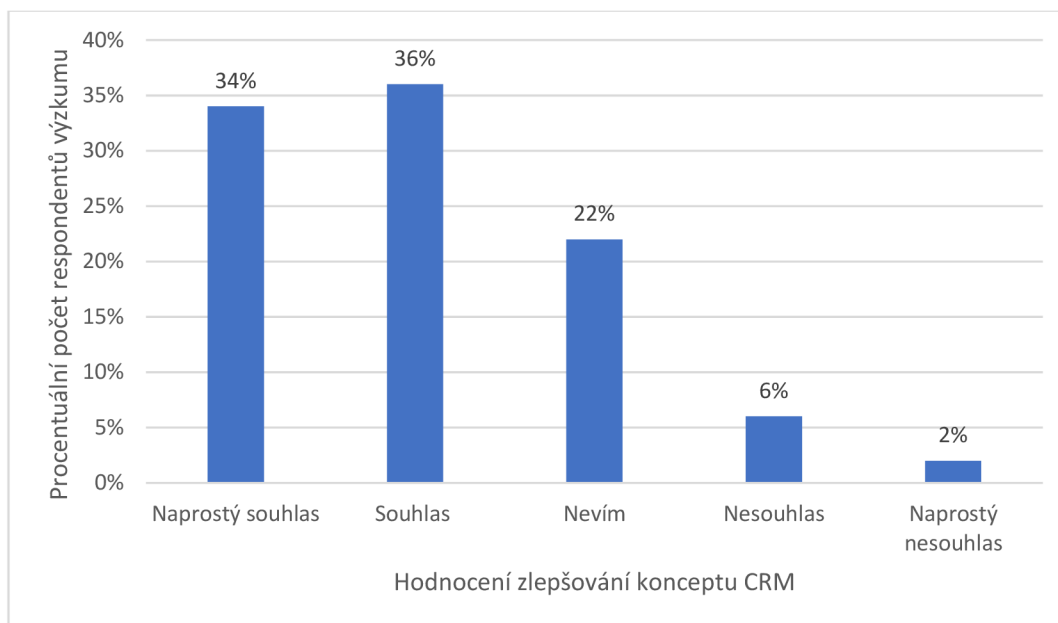
Zdroj: Vlastní zpracování

Procentuální počty odpovědí na položenou otázku informují o tom, do jaké míry jsou respondenti spokojeni s poskytovanou péčí ze strany společnosti. Celkem 70 % respondentů souhlasí s tvrzením, že vybraná společnost jim poskytuje péči a osobně se zapojuje do zlepšování vztahů se zákazníky. Pouze 12 % oslovených respondentů s tvrzením nesouhlasí a není spokojeno s poskytovanou péčí o zákazníky, případně současný koncept poskytované péče nepovažují za přínosný.

V následující otázce byli respondenti požádáni o hodnocení toho, zda vybraná společnost pravidelně zefektivňuje současný koncept řízení vztahů se zákazníky. Otázka byla položena na Likertově škále od 1-5.

Výsledky informují o tom, že celkem 70 % dotazovaných respondentů výzkumu reflektuje skutečnost, že vybraná společnost pravidelně zefektivňuje koncept řízení vztahů se zákazníky. Zákazníci vnímají nové způsoby interakce, rozvíjející se zákaznický servis, rozvíjející se doplňkové služby k zakoupeným produktům. Pouze 8 % respondentů nepovažuje koncept řízení vztahů se zákazníky za proměnný. Celkem 22 % respondentů výzkumu není schopno posoudit, za je koncept řízení vztahů se zákazníky rozvíjen či nikoliv. Jednat se může o skupinu zákazníků, kteří interagují se zvolenou společností např. na roční bázi, kdy si zákazníci nepamatují obsah konceptu řízení vztahů se zákazníky z předchozí interakce, a proto nejsou schopni posoudit jeho vývoj. Výsledky zobrazuje níže přiložený graf.

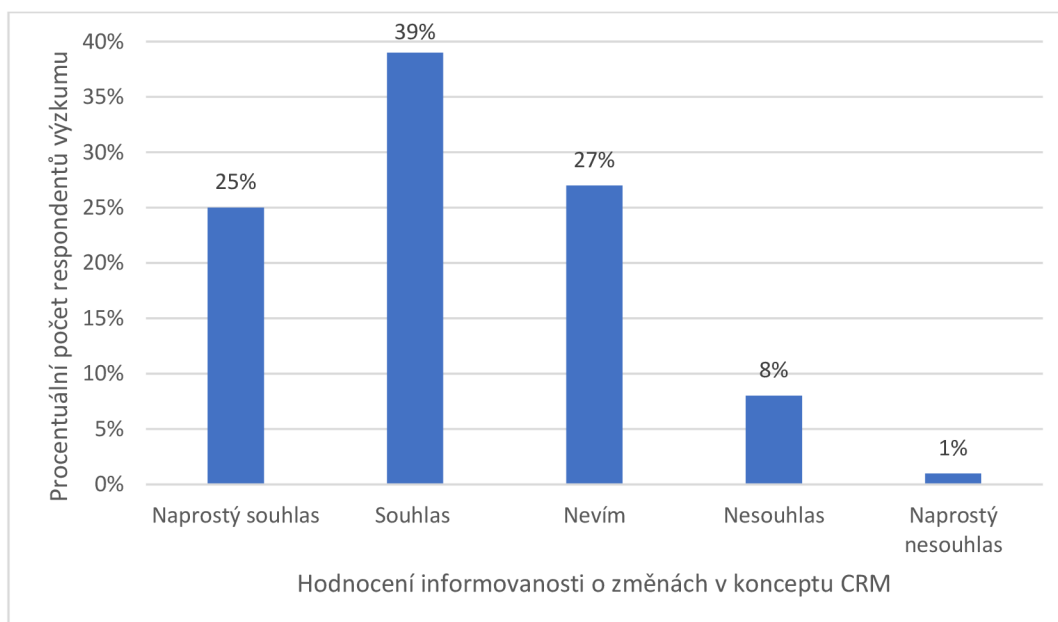
Graf 6: Hodnocení kontinuálního zlepšování konceptu řízení vztahů se zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli respondenti výzkumu dotázáni, zda jsou pravidelně informováni společností o přijatých změnách v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Otázka byla opětovně položena na Likertově škále od 1-5. Procentuální počty odpovědí jsou v níže přiloženém grafu.

Graf 7: Hodnocení informovanosti o změnách v konceptu CRM



Zdroj: Vlastní zpracování

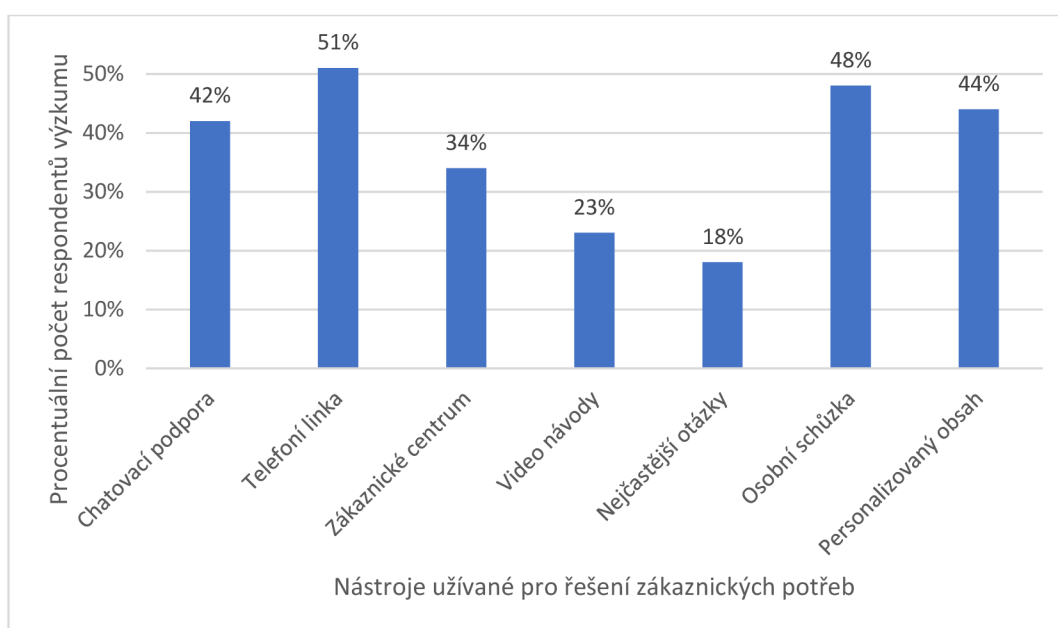
Výsledné odpovědi respondentů výzkumu informují o tom, že celkem 64 % je seznámeno s přijímanými změnami v konceptu řízení vztahů se zákazníky. Respondenti výzkumu uvedli, že tyto informace jsou veřejně přístupné na webových stránkách, profilech



sociálních sítí, v newsletterech společnosti. Celkem 9 % respondentů výzkumu nemá k dispozici informace o přijímaných změnách v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Důvodem může být jejich nezájem o tyto informace, nečtení aktuálních informací a komunikačních platform společností.

Následně byli respondenti dotazováni, jaké nástroje jim nejčastěji pomáhají řešit jejich zákaznické problémy. Záměrem otázky bylo získat informace o tom, jaké nástroje považují respondenti za hodnotné při řešení zákaznických potřeb. Výsledky jsou součástí níže přiloženého grafu.

Graf 8: Nástroje užívané pro řešení zákaznických potřeb



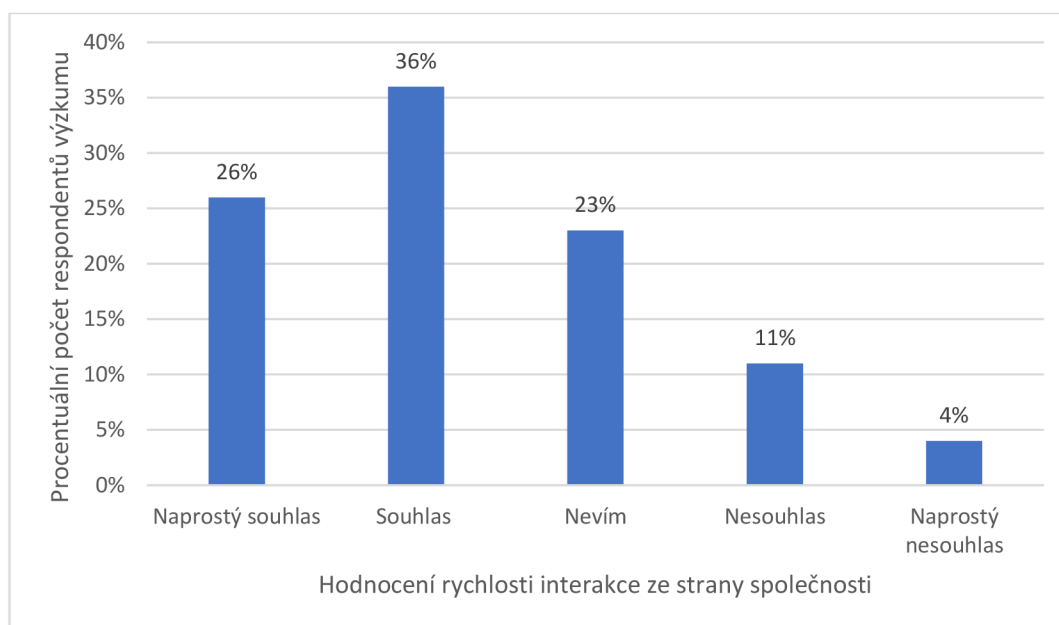
Zdroj: Vlastní zpracování

Výše přiložený graf zachycuje procentuální počty odpovědí respondentů výzkumu na otázku dotazující se využívaných nástrojů pro účely řešení zákaznických potřeb. Respondenti výzkumu měli možnost označit více nástrojů souběžně. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji respondenti upřednostňují telefonický hovor za nástroj pro řešení jejich zákaznických potřeb. Naopak za nejméně přínosný nástroj považují sekci „nejčastěji kladených otázek.“ Daná sekce spíše usnadňuje práci zákaznickému servisu, nikoliv samotným respondentům, jelikož potřeby jsou vždy odlišné a nelze aplikovat u všech jednotný postup. Respondenti kladně hodnotí personalizovaný obsah. Jedná se o obsah uzpůsobený jejich potřebám vycházející z historického chování respondentů. Respondentům umožňuje rychleji a efektivněji se orientovat v uživatelském prostředí a samostatně

efektivně řešit vlastní zákaznické potřeby. Mezi oblíbené nástroje zákaznické podpory se řadí i online chatový podpora či osobní schůzka.

V další otázce dotazníkového šetření se autorka práce dotazovala respondentů na jejich hodnocení rychlosti interakce společnosti. Autorku zajímalo, jak rychle, efektivně a konstruktivně je společnost schopna odpovídat na dotazy, řešit reklamace, stížnosti, připomínky. Otázka byla položena na Likertově škále od 1-5. Výsledky jsou shrnuty v níže přiloženém grafu.

Graf 9: Hodnocení rychlosti interakce společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o.

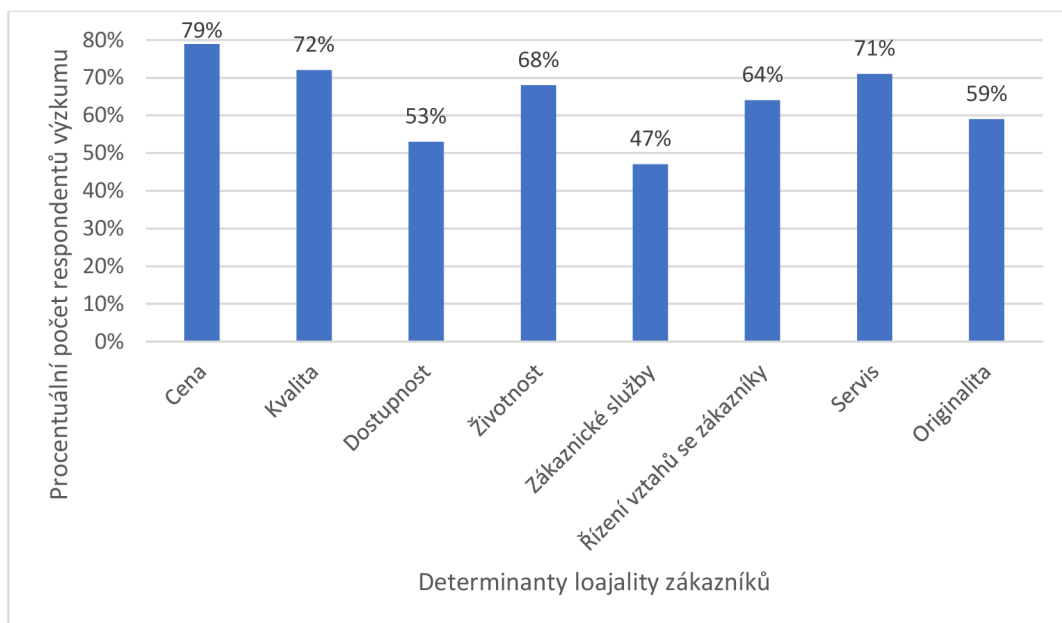


Zdroj: Vlastní zpracování

Výše přiložený graf informuje o procentuální počtu respondentů v jednotlivých hodnotících stupních. Celkem 62 % respondentů považuje rychlost interakce ze strany společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. za rychlou a efektivní. Celkem 23 % respondentů není schopno položenou otázku posoudit. Důvodem může být nízká frekvence interakce, přičemž pro uvedená skupina respondentů nemusí kritérium rychlosti integrace reflektovat. Zbýlých 15 % respondentů považuje rychlost interakce zvolené společnosti za nevyhovující. Důvodem může být využití nevhodných komunikačních platforem, např. e-mail, kde probíhá komunikace s určitou časovou prodlevou.

Další otázka požadovala od respondentů uvedení nejvýznamnějších faktorů rozhodujících o zachování loajality a přízně vůči společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. Záměrem bylo zejména zjistit, do jaké míry je rozhodujícím faktorem i řízení vztahů se zákazníky. Výsledky jsou uvedeny v níže přiloženém grafu.

Graf 10: Determinanty loajality a věrnosti zákazníků

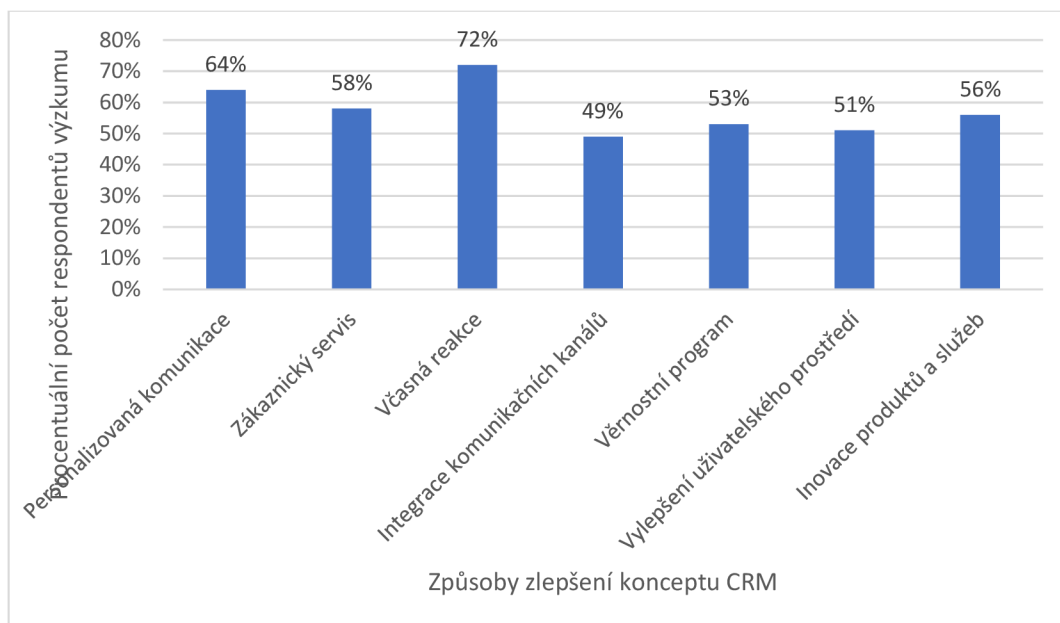


Zdroj: Vlastní zpracování

výše přiloženém grafu jsou v procentuálním vyjádření znázorněny odpovědi respondentů výzkumu na otázku týkající se determinantů určujících loajalitu a věrnost vybrané společnosti. Respondenti výzkumu měli k dispozici výběr z více možností souběžně. Nejčastěji respondenti reflektují cenovou hladinu, která je rozhodujícím faktorem realizace nákupu. Naopak v loajalitě a věrnosti respondentů hrají nejmenší roli zákaznické služby, do kterých patří možnost výběru způsobu dodání, výběr dodávací společnosti, online chatovací podpora. Celkem 64 % respondentů považuje za důležité řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o důležité zjištění informující o tom, že respondenti reflektují přidanou hodnotu řízení vztahů se zákazníky a dílčí části celého konceptu spolurozhodují o loajálnosti respondentů.

Závěrečná otázka dotazníkového šetření se dotazovala respondentů výzkumu na to, jaké opatření může společnost EQUISERVIS, spol. s r.o. přijmout za účelem zkvalitnění konceptu řízení vztahů se zákazníky. Záměrem bylo získat zpětnou vazbu od respondentů, jež jsou současně zákazníky uvedené společnosti. Nejčastější odpovědi v procentuálním vyjádření jsou součástí níže přiloženého grafu.

Graf 11: Možnosti zlepšení konceptu řízení vztahů se zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování

V závěrečné otázce měli respondenti výzkumu k dispozici možnost označit všechny determinanty umožňující zlepšit současnou podobu konceptu řízení vztahů se zákazníky vybrané společnosti. Z výsledků vyplývá, že respondenti nejvíce akcentují důležitost včasné a rychlé komunikace. Nejméně naopak přikládají důležitost integraci komunikačních kanálů různých komunikačních platforem. Významná je pro respondenty personalizovaná komunikace, která je uzpůsobena individuálním potřebám jedince. Napomáhá lepší srozumitelnosti a komfortnosti při interakci se společností.

### 3.3 Interpretace výsledků polostrukturovaných rozhovorů

Se záměrem získat informace o soudobém přístupu k inovačním manažerským metodám zejména v oblasti řízení vztahu se zákazníky ve vybraném podnikatelském subjektu byly realizovány polostrukturované rozhovory s pracovníky vrcholového managementu zvolené společnosti. Informace poskytnuté od zaměstnanců společnosti v kombinaci s informacemi od zákazníků společnosti umožňují s využitím metody syntézy přijmout adekvátní výzkumná doporučení. Identifikovat lze soudobé slabé stránky a navrhnout adekvátní způsoby jejich řešení.

V úvodní části polostrukturovaného rozhovoru byli všichni respondenti výzkumu dotázáni na **základní socioekonomické otázky** vztahující se k jejich osobě za účelem získání informací o nich a možnosti posouzení jejich vhodnosti. Na základě odpovědí

respondentů výzkumu lze říci, že výzkumu se zúčastnily osoby ve věkovém rozpětí 32- 58 let. Celkem se výzkumu zúčastnilo pět mužů a jedna žena. Jedná se o genderově nevyvážený vzorek respondentů výzkumu z důvodů toho, že na potřebných pracovních pozicích ve zvolené společnosti pracují muži. Rozhovory byly realizovány s jednatelem společnosti, pracovníky ve vrcholovém managementu, v jejichž kompetenci je řízení vztahů se zákazníky, marketing, oddělení informačních technologií, procesní management. Průměrná délka pracovních zkušeností oslovených respondentů výzkumu na dané pracovní pozici je 23 let. Na základě analýzy socioekonomických otázek respondentů výzkumu lze konstatovat, že získaná empirická data od oslovených respondentů výzkumu lze považovat za validní z hlediska přijetí výzkumných opatření v předkládané diplomové práci.

Úvodní obecná otázka polostrukturovaného rozhovoru se všech respondentů dotazovala na přístup společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. k **řízení vztahů se zákazníky**. Respondenti výzkumu se shodují v tom, že zákazníci společnosti jsou cenným kapitálem umožňující budovat konkurenční postavení na trhu. Souběžně společnost usiluje pomocí implementace moderních manažerských metod budovat a udržovat dlouhodobé vztahy se současnými zákazníky a zároveň oslovovat ke spolupráci nové zákazníky. Respondenti výzkumu vypověděli, že společnost usiluje o budování spokojenosti na straně zákazníka. K budování popisovaného stavu uspokojení je využíváno několik nástrojů. Zákazník má k dispozici více způsobů komunikace se společností, více způsobů nákupu a otestování produktů. Zároveň společnost nabízí produkty uzpůsobené potřebám zákazníků, jejich servis a údržbu. Zákazníci mají veškeré služby spojené s produktem k dispozici na jednom místě. Společnost využívá moderní metody zejména v oblasti informačních technologií pro účely efektivního řízení vztah se zákazníky. Konkrétně se jedná o využívání interního podnikového informačního systému, který umožňuje efektivně data zaznamenat, vyhodnotit, sdílet a využívat pro účely podnikatelské činnosti.

Na obsah úvodní otázky navazovala otázka týkající se respondentů výzkumu na **frekvenci využívání aktualizací a implementací moderních metod managementu**. Z analyzovaných odpovědí respondentů výzkumu vyplývá, že společnost se zabývá aktualizacemi moderních metod managementu v kontextu řízení vztahů se zákazníky kontinuálně. Specializované oddělení mimo jiné je kompetentně odpovědné za hledání nových řešení v oblasti procesního managementu, které zefektivní návaznost jednotlivých procesů uplatňovaných ve společnosti. Zefektivnění procesů má pozitivní vliv na výsledek hospodaření, rychlost poskytovaných služeb, přehlednost v datech. Implementace konkrétní

moderní metody managementu do praxe probíhá po vyhodnocení přínosů předchozího pilotního testování manažerské metody v praxi. Dle respondentů výzkumu každá nově implementovaná manažerská metoda je spjata s přínosy i nevýhodami. Vždy jsou nejdříve vyhodnoceny ekonomický přínos, velikost zátěže na zaměstnance, rentabilita investice a úroveň efektivity nové implementované manažerské metody do praxe. Souběžně se respondenti shodují, že společnost velmi málo implementuje do praxe nové moderní metody managementu, častěji usiluje o inovace soudobých využívaných manažerských metod s ohledem na potřeby vlastních zákazníků.

Na základě odpovědí respondentů byla položena další otázka dotazující se na **výhody ve využívání moderních metod managementu ve společnosti**. Autorku práce zajímalo, jaké hlavní výhody jsou identifikovány, na základě jakých kritérií jsou identifikovány, jakým způsobem jsou tyto výhody měřeny a posuzovány v kontextu nevýhod. Respondenti výzkumu se shodují na tom, že hlavním hodnotícím kritériem velikosti přínosu (výhody) každé manažerské metody je ukazatel rentability. Vždy je posuzována časová a finanční náročnost investice spjaté s implementací moderní manažerské metody do praxe a délka návratnosti investice. Posuzována je finanční náročnost ohledně školení zaměstnanců, uzpůsobení uživatelského rozhraní podnikového informačního systému, časová a finanční náročnost spojená se zásahem do návaznosti procesů v rámci procesního managementu apod. Souběžně respondenti dodávali, že posuzována je zpětná reakce ze strany zákazníků na novou implementovanou manažerskou metodu. Marketingové oddělení společnosti mimo jiné před samotnou implementací na vzorku zákazníků pomocí dotazování testuje jejich názor a zpětnou vazbu ohledně implementace. Zjišťováno je, zda zákazníci uvedené nové manažerské řešení zaregistrují, jakým způsobem a zda jim přijde přínosné. Za hlavní výhody implementace moderních manažerských metod považují respondenti výzkumu zefektivnění a zrychlení procesního řízení, zefektivnění sdílení a ukládání informací, snížení finanční a časové náročnosti.

V návaznosti na předchozí otázku byly respondenti výzkumu dotázáni na hlavní **nevýhody spjaté s implementací moderních manažerských metod** do praxe. Respondenti se shodují v nevýhodě spočívající v narušení současného schématu procesního řízení a vzniklé potřebě adaptace pracovníků i zákazníků na nové způsoby a formy řízení. Zejména na straně zaměstnanců je dle respondentů nevýhodou obvyklá neochota měnit zavedené postupy, učit se novým způsobům řízení a hledat efektivnější řešení. Kombinace strachu, neochoty i nedostatečné kompetence na straně zaměstnanců může být významnou

nevýhodou a překážkou pro efektivní implementaci nových manažerských metod do praxe. Souběžně se respondenti shodují v časové a finanční náročnosti při implementaci vybraných manažerských metod do praxe. Nevýhodou je dle respondentů i potenciální riziko spjaté s nepřijetím nové inovace v oblasti manažerských metod ze strany zákazníků, kteří mohou být navyklí na určitý způsob spolupráce.

Navazující otázka se dotazovala respondentů výzkumu, jaké konkrétní **opatření realizují ve společnosti za účelem implementace moderních metod managementu** do praxe a pro zlepšení managementu vztahů se zákazníky. Respondenti výzkumu se shodují v tom, že hlavním klíčem k úspěchu v těchto oblastech je neustálé vzdělávání všech zaměstnanců ve společnosti formou workshopů, účastni na seminářích, webinářích apod. Obsahovou pracovní náplní vybraných zaměstnanců je mimo jiné zjišťovat požadavky a potřeby zákazníků, vyhodnocovat je a následně hledat nové moderní manažerské metody umožňující tyto potřeby naplnit. Zároveň je realizována analýza konkurence, která rovněž nepřetržitě implementuje do praxe nové inovační metody za účelem zefektivnění řízení vztahu se zákazníky. Současně pracovník, v jehož gesci je procesní řízení ve společnosti, neustále analyzuje návaznost jednotlivých procesů, účastní se školení a v rámci pracovní náplně hledá nové formy managementu, případně inovace současných forem managementu za účelem efektivnějšího sladění všech procesů ve společnosti.

Další otázka dotazníkového šetření žádala respondenty výzkumu o charakteristiku velikosti **vlivu moderních manažerských metod na efektivitu procesů** nejen v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Autorku práce zajímalo, jakým způsobem je velikost efektivity či návazné finanční a časové úspory kalkulována. Respondenti výzkumu se shodli na tom, že přínos a velikost vlivu implementovaných moderních manažerských metod jsou významné. Za hlavní důvod uvedli skutečnost, že v soudobé době charakteristické globalizovaným trhem s vysokým počtem konkurenčních subjektů nelze bez implementovaných moderních manažerských metod realizovat podnikatelskou činnost. Moderní manažerské metody dle respondentů výzkumu umožňují efektivně řídit vztahy se zákazníky, uplatňovat návaznost jednotlivých procesů ve společnosti, efektivně měřit efektivitu rentabilitu jednotlivých vykonávaných pracovních činností, efektivně měřit produktivitu práce, snižovat náklady spojené s podnikatelskou činností. Zároveň moderní manažerské metody poskytují zpětnou vazbu týkající se lidských zdrojů, finančního účetnictví apod. V oblasti řízení vztahů se zákazníky umožňují moderní manažerské metody efektivněji komunikovat se zákazníky, efektivněji sbírat zpětnou vazbu od zákazníků,

nabídnout zákazníkům více možností nákupu a dodání produktů, nabídnout doplňkové služby související s nabízenými produkty, např. servis, opravy, úpravy na míru. V neposlední řadě nabízejí možnost nepřetržité online komunikace, která je v současnosti klíčová pro předávání aktuálních informací a sbírání okamžité zpětné vazby ohledně přijatých manažerských opatření.

V následující otázce se autorka práce dotazovala respondentů výzkumu na **výzvy, kterým musí čelit při implementaci moderních manažerských metod** do praxe. Odpověď na tuto otázku již byla částečně nastíněna v předchozích odpovědích. Respondenti považují za největší překážky při implementaci nové manažerské metody do praxe stávající systém procesního řízení, soudobé nastavení podnikového informačního systému, zpravidla neochotu zaměstnanců přijmout nové změny, neochotu zaměstnanců vzdělávat se a adaptovat na nové formy managementu, potenciální riziko nepřijetí těchto změn ze strany zákazníků. Tyto aspekty jsou ovlivněny při implementaci nových manažerských metod do praxe, přičemž je nutné zohlednit časovou a finanční náročnost na sladění nejen těchto aspektů. Výzvou je seznámit s přijatými opatřeními zákazníky, srozumitelnou formou jim vysvětlit přínos řešení pro ně a usilovat o prohloubení spolupráce se stakeholdery. V současnosti je aktuální implementovat do společnosti moderní manažerské metody související s konceptem Společenské odpovědnosti podniků (Corporate social responsibility). Jedná se o koncept zaměřený na dosahování trvalé udržitelnosti v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Výzvou jsou tato hlediska komunikovat se stakeholdery, vysvětlovat přínos pro jednotlivé stakeholdery a hledat v tomto přístupu konkurenční výhodu.

V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti výzkumu dotázáni na jejich názor týkající se **integrace technologií jako nástroje pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky**. Autorku práce zajímalo, jakým způsobem technologie přispívají ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky a zda je společnost schopna velikost přínosu v této oblasti ordinálně vyjádřit. Z výsledků analýzy odpovědí respondentů výzkumu vyplývá shoda na tom, že technologie jsou klíčovým aspektem umožňující zefektivňovat řízení vztahů se zákazníky. Informační komunikační technologie umožňují online oboustrannou komunikaci, technologie v oblasti informačních technologií umožňují prodávat produkty zákazníkům formou vlastního e-shopu. Technologie v oblasti dopravy umožňují přepravu produktů po celé České republice ve velmi krátkém časovém období s výběrem přepravní společnosti. Technologie umožňují společnosti vytvářet průzkumy spokojenosti zákazníků a získávat efektivní zpětnou vazbu.



Vývoj v oblasti technologií umožňuje neustále inovovat produkty z portfolia společnosti, zejména z vlastní privátní značky, a tím nabízet zákazníkům produkty uspokojující jejich vlastní potřeby. Technologie napomáhají sladit veškeré procesy v rámci procesního řízení ve společnosti, což má za následek efektivní komunikaci se zákazníky a rychlejší dodání produktu, jakožto možnost vytváření nabídek souvisejících služeb s prodejem produktů.

V následné otázce se autorka práce dotazovala na **formy a způsoby hodnocení spokojenosti a loajality zákazníků společnosti v kontextu užitých moderních metod managementu** spojených mimo jiné s řízením vztahů se zákazníky. Respondenti výzkumu vypověděli, že společnost pravidelně vyhodnocuje data týkající se spokojenosti a loajality zákazníků. Spokojenost zákazníků je zjišťována pomocí průzkumů a dotazování, měřena je mimo jiné počtem provedených transakcí zákazníka v delším časovém horizontu, např. jednom kalendářním roce. Tímto způsobem je analyzována a měřena i loajalita zákazníků. Analyzována je v tomto kontextu délka spolupráce, počet transakcí a množství finančních prostředků vynaložených na nákupy produktů. Spokojenost je rovněž vyhodnocována pomocí analýzy recenzí a hodnotících komentářů na sociálních sítích či platformě Google. Současně společnost zákazníkům nakupujících produkty přes e-shop zasílá mailovou komunikací dotazník týkající se spokojenosti zákazníka. Zákazník je v něm požádán o zanechání zpětné vazby a uvedení případných podnětů ke zlepšení současného stavu. Respondenti vypověděli, že záměrem společnosti je budovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky založené na důvěře, profesionalitě, korektnosti.

Závěrečná otázka dotazníkového šetření se dotazovala respondentů výzkumu na to, **jaké moderní metody managementu i ve vztahu k řízení vztahů se zákazníky využívá.** Nejprve byla otázka položena volně, kdy respondenti měli možnost odpovědět dle vlastního uvážení a penza znalostí. Následně se autorka práce konkrétněji doptávala na jednotlivé moderní manažerské metody popsané v teoretické části diplomové práce.

Respondenti výzkumu shodně uvedli, že jejich společnost aktivně využívá nástroj řízení vztahů se zákazníky k účelu budování dlouhodobých transparentních vztahů. Společnost v rámci řízení vztahů se zákazníky poskytuje svým zákazníkům komplexní balíček služeb souvisejících se zakoupeným produktem. Jedná se o servis a údržbu produktu, úpravu produktů dle potřeb a požadavků zákazníka. Souběžně společnost využívá digitální nástroj podnikový informační management pro účely realizace činností spjatých s řízením vztahů se zákazníky. Funkce podnikového informačního systému umožňují efektivní sběr, dat, třídění, analýzu a vyhodnocování. Následně lze efektivně vytvářet produkty a návazné

služby zaměřené na uspokojení specifických potřeb zákazníků. Respondenti výzkumu vypověděli, že v současném globálním tržním prostředí jsou zákazníci cenným kapitálem, jelikož zajišťují dobré jméno a neustálý cash flow do společnosti. Zároveň vybraná společnost podniká ve velmi specifickém a z hlediska počtu potenciálních zákazníků omezeném sektoru, který neumožňuje neomezeně oslovovat nové zákazníky. Z těchto důvodů musí společnost více než některé jiné konkurenční společnosti udržovat dlouhodobý vztah se zákazníky.

Respondenti výzkumu se shodují v tom, že společnost využívá outsourcing jako jednu z moderních metod managementu. Outsourcing je dle respondentů výzkumu využíván z důvodů potřeby generování úspor v oblasti času i nákladů. Outsourcing je využíván v oblastech informačních technologií. Zejména se jedná o podnikový informační systém, správu webových stránek a e-shopu. Společnost využívá služby specializované firmy, která vytváří originální koncept plnící potřeby a představy společnosti. Rovněž je outsourcing využíván v oblasti externího vzdělávání zaměstnanců ve formě workshopů, přednášek, exkurzí či účasti na assessment centru. V kontextu outsourcingu hovoří respondenti výzkumu i o spolupráci s externími specializovanými pracovními agenturami, které napomáhají s vyhledáváním, výběrem a školením pracovníků na specifické pracovní pozice. Za formu outsourcingu lze považovat využívané konsignační sklady v oblasti logistiky. V konsignačním skladu je uloženo zboží vlastněné dodavatelem až do jeho prodeje, přičemž k úhradě finančních prostředků za zboží dodavatelí dochází až v okamžiku jeho prodeje koncovému zákazníkovi. Uvedené řešení napomáhá společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. snižovat finanční riziko a náklady spojené se skladováním zboží. U vlastní kolekce produktů spadající do privátní značky společnosti je outsourcován vytvářený design u specializované firmy.

Další využívanou moderní metodou managementu jsou metody „Data analysis“ a „Data-Driven Decisions.“ Jedná se o manažerskou metodu umožňující analyzovat veškerá data o zákazníkovi, jeho chování na webových stránkách, potažmo v uživatelském prostředí e-shopu. Pomocí této manažerské metody je mimo jiné počítán konverzní poměr. Jedná se o ukazatele informující o procentuálním počtu uskutečněných prodejů ve srovnání s počtem uživatelských stránek e-shopu. Souběžně lze pomocí této moderní manažerské metody sledovat informace o tom, jaké části webových stránek a e-shopu jsou nejčastěji navštěvovány, v jakých časových intervalech, v jakých denních hodinách, kolik času zákazník v průměru setrvá na webových stránkách či e-shopu, jaké produkty nejčastěji

nakupuje, jaká je průměrná výše útraty za nakupované produkty apod. Na základě těchto informací lze následně uzpůsobovat uživatelské prostředí webových stránek, případně nabízet zákazníkům personalizované nabídky. Respondenti výzkumu uvedli, že na základě chování zákazníků díky uplatňování této metody mimo jiné zjistili, že zákazníci požadují ve webovém rozhraní k dispozici vyhledávač zboží, nástroj na srovnání produktů podle zadaných parametrů, možnost dotázat se na podrobnější informace. Souběžně si zákazníci žádají vzdělávání se v oblasti módních trendů a možnosti využití produktů, což společnost nabízí na svých webových stránkách.

S předchozí uvedenou moderní metodou managementu souvisí další využívaná moderní metoda managementu nazývaná „Customer Journey Mapping.“ Jedná se o manažerskou metodu zobrazující postupné kroky zákazníka na e-shopu k realizaci koncové objednávky. Tato metoda poskytuje zpětnou vazbu ohledně vzorců chování zákazníků a umožňuje vytvářet personalizované nabídky a uzpůsobovat uživatelské prostředí způsobem, který umožňuje efektivněji řídit vztah se zákazníky. Zákazníci dle respondentů výzkumu preferují jednoduchost, rychlost, srozumitelnost, transparentnost a bezpečnost při výběru a nákupu produktů. Respondenti výzkumu uvedli, že v rámci řízení vztahů se zákazníky společnost kontinuálně usiluje na posilování vyjmenovaných oblastí.

S výše popsanými moderními metodami managementu souvisí další využívaná metoda zvaná „Personalizace.“ Respondenti výzkumu vypověděli, že na základě získaných analyzovaných informací z předchozích metod využívají Personalizaci pro účely vytváření personalizovaných nabídek produktů. Zákazníkům jsou zpravidla s využitím elektronické komunikace na mailové platformě zasílány newslettery obsahující personalizované nabídky produktů. Jedná se o produkty, které zákazník v minulosti zakoupil či prohlížel na webových stránkách nebo e-shopu. Marketingová kampaň je uzpůsobena nástrojům personalizace. Dle respondentů výzkumu tento přístup umožňuje efektivněji řídit vztah se zákazníky, jelikož zákazníci mají k dispozici preferované produkty a nemusí ztrácet drahocenný čas prohlížením nezajímavých produktů. Souběžně se dle respondentů výzkumu tímto přístupem navyšuje pravděpodobnost opětovného prodeje produktu. Zákazníkům jsou nabízeny souběžně slevové akce či výhodné balíčky produktů, jež napomáhají navyšovat úroveň obrátu.

Respondenti výzkumu se shodují na tom, že společnost v kontextu moderních manažerských metod využívá metodu „e-commerce platformy.“ Jedná se o metodu využívanou v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Tato metoda je navázána na předchozí

moderní manažerské metody, přičemž umožňuje personalizovat obsah, uzpůsobovat uživatelské rozhraní webových stránek či e-shopu. Konkrétně vybraná společnost tuto manažerskou metodu využívá pro účely nasměrování zákazníka na webových stránkách do košíku a k platbě nákupu. Záměrem metody je přimět zákazníka ke koupi a usnadnit mu celý proces cesty k poslednímu kroku týkající se potvrzení platby. Uvedená moderní metoda managementu napomáhá podniku prohlubovat vztah se zákazníky, kteří mají usnadněnou orientaci a ušetřený čas.

Dle respondentů výzkumu je i využívána moderní manažerská metoda určená pro získávání zpětné vazby a hodnocení. Uživatelé webových stránek a e-shopu jsou vždy požádáni o udělení informovaného souhlasu týkající se dat „cookies.“ Nasbíraná data cookies umožňují na základě dříve uvedených manažerských metod efektivněji analyzovat vzorce chování zákazníků, vytvářet personalizovaná řešení a poskytovat jim vyšší přidanou hodnotu. Tyto nástroje napomáhají zefektivňovat řízení vztahů se zákazníky.

Na základě získaných a analyzovaných dat zákazníků je následně dle respondentů výzkumu využita moderní manažerská metoda „Design thinking.“ Jedná se o manažerskou metodu zaměřenou na řešení problémů zákazníků a hledání nových inovačních způsobů řešení. S využitím této metody společnost usiluje o hledání a uplatňování inovačních přístupů nejen v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

V kontextu managementu zákaznických řešení je využívána moderní manažerská metoda zvaná „Omnichannel Management.“ Přidanou hodnotou uvedené manažerské metody je integrace komunikačních kanálů do jedné platformy zakomponované v podnikovém informačním systému. Následně lze efektivněji, rychleji, přesněji a jednodušeji analyzovat s využitím dříve uvedených manažerských metod vzorce chování zákazníků a přijímat opatření zaměřená na zefektivňování řízení vztahů se zákazníky.

Respondenti výzkumu mimo jiné vzpomenu, že jejich společnost využívá moderní metodu managementu zvanou „Agilní řízení.“ Jedná se o nástroj umožňující rychlé uzpůsobení uživatelského rozhraní webových stránek či e-shopu např. v rámci PR kampaně. Zároveň tento nástroj umožňuje provádět změny týkající se sezónních nabídek, změně reagující na potřeby klientů či konkurenčních podnikatelských subjektů.

Autorka výzkumu se dotazovala respondentů, zda jejich společnost využívá nástroj managementu nazvaný „Predictive Analytics.“ Jedná se o nástroj umožňující na základě analýzy historických dat predikovat budoucí vzorce chování zákazníků a uzpůsobovat nabídku produktů a služeb. Respondenti výzkumu se shodují, že určitá predikce budoucí

nabídky s ohledem na roční období probíhá, nicméně společnost nepoužívá v současné době sofistikovaný nástroj umožňující vytvářet přesvědčivé a sofistikované predikce. Společnost nevyužívá ani nástroje umělé inteligence a chatbotů. Jedná se o novinky v oblasti informačních technologií, které dle respondentů výzkumu studují jejich zaměstnanci z oblasti oddělení informačních technologií. Respondenti považují za hlavní překážky implementace těchto manažerských metod do praxe časovou a finanční náročnost, potřebu vzdělávat zaměstnance a zákazníky, rychlou zastaralost a neaktuálnost těchto řešení.

Respondenti výzkumu byli nadále dotázáni, zda jejich společnost využívá moderní manažerské metody „affiliate a influence marketingu“. Jedná se o obsahově blízké a do určité míry spjaté. Podstata obou moderních manažerských metod spočívá v navázání určité formy spolupráce se známou osobou z podnikatelského odvětví společnosti (influencerem), přičemž tato osoba za finanční podíl z prodeje nabízí zákazníkům společnosti její produkty s určitým slevovým kódem (affiliate linkem). Respondenti výzkumu uvedli, že v současné době uvedené moderní manažerské metody nejsou ve společnosti využívány. Za hlavní důvod uvedli finanční náklady a úzce zaměřený sortiment společnosti. Dle respondentů výzkumu je sortiment společnosti zaměřen na chovatele koní, kteří mají omezený výběr nákupu produktů z hlediska omezeného počtu firem, a proto dle názorů respondentů není důvod tyto manažerské metody využívat. Respondenti vypověděli, že jejich společnost na webové stránky i profily sociálních sítí umísťuje „affiliate linky“ v podobě slevových kódů či kuponů při určitých příležitostech, přičemž současně nespolupracuje s žádnou veřejně známou osobností v oblasti propagace společnosti.

V závěru rozhovoru byli respondenti výzkumu požádáni o poskytnutí informací, zda jejich společnost využívá model KANO, případně jakou formou a pro jaké účely. Respondenti výzkumu se shodli na tom, že v současnosti není tento model ve společnosti využíván systematicky. Po vysvětlení obsahu a principu modelu autorkou všem respondentům bylo zjištěno, že společnost dílčí části modelu KANO využívá, nicméně nemá přímo stanoven postup a koordinaci v souladu s uvedeným modelem. Respondenti se shodují, že společnost v současnosti nemá softwarovou podporu a nástroje pro uplatňování tohoto modelu v podnikatelské činnosti.

## **4 Shrnutí výsledků výzkumu a návrhy doporučení**

Se záměrem dosáhnout stanovených cílů byly realizovány dva empirické výzkumy kvalitativní i kvantitativní formou. Syntéza výsledků osobou výzkumů umožňuje vyvodit adekvátní závěry a přijmout odpovídající výzkumná doporučení zaměřená na zlepšení soudobého stavu konceptu řízení vztahů se zákazníky pomocí implementace moderních manažerských metod do společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o.

### **4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 137 cílových respondentů výzkumu. Dle Ochrana (2019) se jedná o dostatečně velký počet respondentů umožňující přijmout validní výzkumné záměry. Osloveni byli zákazníci vybrané společnosti v souladu se směrnicí GDPR prostřednictvím e-mailové platformy. Možným limitujícím faktorem je skutečnost, že byli osloveni pouze respondenti, kteří v dřívější době poskytli vybrané společnosti osobní kontakt a souhlas se zasláním marketingových informací. Osloveni nebyli potenciální zákazníci společnosti, přičemž nebyl zjištěn názor osob, které s vybranou společností nekooperují. Výsledky kvalitativní formy výzkumu vycházejí pouze z informací od soudobých zákazníků společnosti.

V kontextu socioekonomických charakteristik lze konstatovat, že se autorce práce podařilo oslovit dostatečně heterogenní vzorek cílových respondentů výzkumu, což umožňuje dle Ochrana (2019) získat validnější výsledky, neboť odlišní respondenti nahlíží na téma odlišným způsobem, přičemž do svého pohledu promítají osobní preference. Oslovení respondenti se řadí do několika věkových kategorií, disponují všemi stupni vzdělání. Nejvíce oslovených respondentů je ve věkovém rozpětí 21-30 let. Důvodem je zejména skutečnost, že uvedená věková skupina má nejvíce volného času věnovat se závodně či rekreačně jezdeckví. S tímto koresponduje i zjištění, že nejvíce respondentů disponuje středoškolským vzděláním s maturitou. Z hlediska pohlaví je podíl respondentů téměř vyrovnaný. Mírně přesahuje podíl žen, jelikož ženy se častěji věnují jezdeckví či chovu domácích zvířat. Dle jednatele společnosti podíl oslovených respondentů z hlediska pohlaví odpovídá podílu zákazníků z hlediska pohlaví.

Následující část dotazníkového šetření již zkoumala názory, postřehy a potřeby respondentů z pohledu konceptu řízení vztahů se zákazníky. Respondenti byli dotazováni na četnost interakce se zvolenou společností. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji respondenti

interagují se společností na měsíční bázi. Z pohledu základního podnikatelského cíle, což je maximalizace zisku, je měsíční četnost interakce nedostatečná. Dle Rai (2012) by mělo být záměrem každého podnikatelského subjektu implementovat moderní manažerské metody za účelem zintenzivnění integrace a komunikace se zákazníky. Důvodem je potřeba neustálého získávání zpětné vazby a informování zákazníků o novinkách a budoucích záměrech. Palmatier a kol. (2019) k uvedenému dodávají, že zákazníci sami od sebe nevyvíjejí osobní invenci zaměřenou na vyhledávání si informací o společnosti a jejich aktivitách. Z uvedených důvodů je žádoucí prostřednictvím moderních manažerských metod interagovat se zákazníky co nejčastěji, pomocí sociálních platforem neustále poskytovat aktuální informace a zároveň se dotazovat na jejich potřeby.

Pozitivní zjištění hovoří o tom, že majoritní část respondentů výzkumu vnímá pozitivním způsobem soudobý koncept řízení vztahů se zákazníky společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. Respondenti kladně hodnotí způsoby interakce a neustálé rozvíjení konceptu řízení vztahů se zákazníky vybrané společnosti. Dle Kumar a Reinartz (2018) se jedná o pozitivní zjištění, neboť zákazníci společnost musí vnímat koncept řízení vztahů ze strany společnosti za přidanou hodnotu. Na uvedené tvrzení navazují Raab a kol. (2016) v tom smyslu, že dle nich je řízení vztahů se zákazníky jedním z důležitých aspektů při rozhodování na straně zákazníka o navázání spolupráce se společností. Uvedené tvrzení potvrzují dále výsledky vlastního výzkumu kvantitativní formou, kdy významná část respondentů výzkumu uvedla systém řízení vztahů se zákazníky za jeden z klíčových determinantů určujících navázání spolupráce se společností.

Další důležitý poznatek plynoucí z výsledků dotazníkového šetření informuje o tom, že respondenti výzkumu znají dílčí části konceptu systému řízení vztahů se zákazníky. Z uvedeného lze dedukovat, že se respondenti orientují v této problematice a aspektům konceptu řízení vztahů se zákazníky přikládají důležitost při volbě navázání spolupráce s podnikatelským subjektem. Uvedené zjištění potvrzují informace od Chlebovský (2017). Autor akcentuje nutnost interagovat se zákazníky za účelem udržení jejich loajality a věrnosti. S tímto zjištěním se pojí získané kladné hodnocení rychlosti interakce se zákazníky ze strany zkoumané společnosti. Společnost ve velmi krátkém časovém odstupu reaguje na podněty zákazníků. Popsaný přístup kvitují Alt a Reinhold (2019), jelikož považují rychlost interakce za jeden z rozhodujících faktorů determinující loajalitu zákazníků.

Součástí dotazníkového šetření byl i výzkum zaměřený na identifikaci nejčastěji užívaných nástrojů v konceptu systému řízení vztahů se zákazníky. Z výsledků vyplývá, že respondenti mají k dispozici množství nástrojů k výběru pro účely interakce se společností. Zjištění lze hodnotit pozitivně s odkazem na odbornou literaturu od Cobb (2023). Autor považuje za přínosnou situaci, kdy zákazník má k dispozici k výběru větší množství nástrojů řízení vztahů se zákazníky.

V rámci dotazníkového šetření byly zkoumány determinanty loajálnosti a věrnosti zákazníků vybrané společnosti. Záměrem bylo zjistit důležitost konceptu systému řízení vztahů se zákazníky na loajalitu a věrnost zákazníků. Výsledky poukazují na důležitost rozvoje popsaného konceptu. Oslovení respondenti přihlížejí ke konceptu řízení vztahů se zákazníky při rozhodování o navázání spolupráce se společností a při zachování loajality. Zjištění potvrzuje informace od Kozák (2011), který považuje koncept řízení vztahů se zákazníky v současné době za neoddelitelný od procesu podnikatelské činnosti. Angrave (2020) dodává, že v současném globalizovaném tržním prostředí je nejvíce obtížné obstát v konkurenci jiných společností a přesvědčit zákazníky o koupi vlastních produktů či služeb. Z uvedených důvodů je klíčem k dosahování podnikatelských cílů neustále implementovat do praxe nové moderní metody managementu zaměřené nejen na řízení vztahů se zákazníky.

Zároveň byli respondenti dotazováni na možnosti a způsoby vylepšení soudobého konceptu systému řízení vztahů se zákazníky. K dispozici měli několik možností, přičemž byli požádáni o vyznačení hlavních požadavků. Z výsledků vyplývá závěr, že se nelze zaměřit pouze na jeden aspekt konceptu řízení vztahů se zákazníky. Nutné je celý koncept chápat ve své komplexnosti a rozvíjet veškeré dostupné nástroje pomocí implementace moderních metod řízení, jelikož každý zákazník je originální s osobitými požadavky a potřebami. V uvedeném případě nelze paušalizovat doporučení na veškeré zákazníky. Zjištění koresponduje s odbornou literaturou od Buttle a Maklan (2019). Autoři akcentují personalizovaný přístup ke každému zákazníkovi a vytváření více nástrojů k výběru.

## **4.2 Shrnutí výsledků polostrukturovaných rozhovorů**

Záměrem kvalitativní formy výzkumu bylo získat informace od manažerů zvolené společnosti ohledně přístupu této společnosti k využívání moderních manažerských metod zejména ve vztahu ke konceptu řízení vztahů se zákazníky. Zpětná vazba manažerů společnosti umožňuje zjistit přístupy a strategie společnosti ohledně zvoleného tématu



a následně komparovat výstupy s výsledky kvantitativního výzkumu. Pomocí metody syntézy jsou navržena výzkumná doporučení s praktickou implementací.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zvolená společnost se proaktivně zabývá tématem řízením vztahů se zákazníky. Důvodem je uvědomění si, že zákazníci tvoří nedílnou součást úspěchu společnosti, neboť se jedná o uživatele poskytovaných produktů a služeb. Uvedené zjištění koresponduje s odbornou literaturou od Buttle a Maklan (2019). Autoři považují systém řízení vztahů se zákazníky za klíčový k udržení dlouhodobé spolupráce a kooperace. Baran a Galka (2016) dodávají, že spokojený zákazník opakovaně provádí další nákupy a aktivně doporučuje společnost vlastním známým či kolegům v práci.

Respondenti výzkumu shodně uvedli, že jejich společnost pravidelně monitoruje a vyhodnocuje potřeby zákazníků na sociálních sítích, diskusním fóru. Zákazníci firmy jsou pravidelně pomocí mailové komunikace dotazováni na zpětnou vazbu. Uvedené zjištění koresponduje s výsledky dotazníkového šetření, kde se respondenti (jež jsou současně zákazníky společnosti) vyjádřili, že jsou dotazováni na vlastní potřeby a požadavky. Popsaný přístup společnosti lze kvitovat, neboť Alt a Reinhold (2019) považují pravidelnou zpětnou vazbu za hlavní nástroj umožňující rozvoj vlastní podnikatelské činnosti. Na základě zpětné vazby lze dle Blažek (2014) vytvářet personalizovaný obsah produktů a služeb, což napomáhá budovat vztahy se zákazníky.

Z výsledků výzkumu bylo dále zjištěno, že vybraná společnost se pravidelně zabývá aktualizací obsahu konceptu řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o totožné zjištění jako v kvantitativní formě výzkumu. Souběžně lze v souladu s odbornou literaturou od Coleman (2014) konstatovat, že pravidelné aktualizace napomáhají efektivně řídit vztah se zákazníky k jejich spokojenosti a budovat dlouhodobé pozitivní vztahy. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím neustálé implementace nových moderních manažerských metod do praxe. Respondenti výzkumu uvedli, že zejména v oblasti podnikového informačního systému jsou implementovány moderní manažerské metody, které přispívají k zefektivnění procesního řízení, řízení vztahů se zákazníky a k zefektivnění celého procesu podnikatelské činnosti. Popsané zjištění koresponduje s Chlebovský (2017), jež implementaci moderních manažerských metod považuje za klíčovou pro dosahování dlouhodobé úrovně spokojenosti zákazníků.

Respondenti výzkumu byli dotazováni na výhody a nevýhody implementace konceptu řízení vztahů se zákazníky do praxe. Za hlavní výhody považují úsporu časových a finančních nákladů, zefektivnění řízení vztahů se zákazníky. Naopak za hlavní nevýhody

jsou identifikovány neochota a strach pracovníků adaptovat se na nové způsoby práce, časová a finanční náročnost spjatá s implementací a školením pracovníků. Nicméně respondenti se shodují, že přínosy moderních manažerských metod převyšují nevýhody, a proto je pravidelně implementují do praxe. Zjištění je shodné s Kozák (2011), který považuje implementaci moderních metod řízení do praxe za podmínku navzdory souvisejícím implementačním problémům.

Respondenti výzkumu byli dotazováni na způsoby zefektivňování procesu implementace moderních manažerských metod do praxe. Z odpovědí vyplývá, že společnost investuje finanční prostředky do vzdělávání zaměstnanců za účelem předejití vzniku strachu a odporu ke změnám. Zaměstnanci jsou schopni rychleji a efektivněji využívat moderní manažerské metody v rámci pracovní náplně, což znásobuje hodnotu celkového jejich přínosu. Popsané zjištění koresponduje s Maital a Seshadri (2012). Autoři považují adaptaci zaměstnanců na přijaté inovace za klíčovou z hlediska posílení přínosu inovačních řešení.

Autorka práce se mimo jiné respondentů dotazovala na používané moderní manažerské metody v praxi zejména ve vztahu k e-commerce a konceptu řízení vztahů se zákazníky. Respondenti byli dotazováni na způsoby, formy a četnosti používání moderních manažerských metod uvedených v teoretické části práce. Z výsledků výzkumu vyplývá, že zvolená společnost využívá téměř všechny moderní manažerské metody popsané v teoretické části práce. Jedná se o pozitivní zjištění, jelikož tento přístup dle Raab a kol. (2016) napomáhá udržovat dlouhodobou konkurenceschopnost společnosti a přispívá ke zkvalitnění vztahů se zákazníky.

Negativně lze hodnotit zjištění, že společnost nevyužívá model KANO pro účely řízení vztahů se zákazníky. Z odpovědí respondentů výzkumu vyplývá, že uvedený model je používán v dílčích částech, přičemž celý postup je nesynchronní a nesystematický. Popsaný postup je v rozporu s Chen a kol. (2010). Uvedený kolektiv autorů popisuje metodický postup užívání KANO modelu, přičemž akcentace je kladena zejména na dodržování návaznosti jednotlivých fází postupu modelu. Taktéž lze negativně hodnotit nevyužívání moderních manažerských metod influencer marketingu a affiliate marketingu. Jedná se o nástroje, které jsou populární zejména u osob mladší generace, jež využívají pracovní nebo v rámci volnočasových aktivit sociální sítě. Uvedené dva nástroje napomáhají dle Kotler a kol. (2018) interagovat se zákazníky, získávat zpětnou vazbu a prodávat jim vlastní produkty či služby.

### 4.3 Výzkumná doporučení a praktická implementace

V návaznosti na výsledky obou výzkumů komparované s odbornou literaturou v diskusní části diplomové práce jsou představena výzkumná doporučení s praktickou implementací, jejichž hlavním přínosem je zlepšení soudobého konceptu řízení vztahů se zákazníky pomocí implementace moderních manažerských metod ve společnosti EQUISERVES, spol. s r.o. Nejprve jsou pro přehlednost uvedena doporučení v bodech a následně je přiložen detailní kontext výzkumných doporučení.

- Implementace Influencer marketingu;
- Implementace Affiliate marketingu;
- Užívání KANO modelu v souladu s metodickým postupem;
- Vytvoření pracovní pozice manažera implementace a školení moderních manažerských metod;
- Vytvoření pracovní pozice manažera komunikace;
- Uzpůsobování uživatelského rozhraní podnikového informačního managementu;
- Pravidelně interagovat se zákazníky – zjišťovat zpětnou vazbu a informovat;
- Inovovat produkty a navazující služby v souladu s požadavky a potřebami zákazníků;
- Využívat odlišné komunikační platformy a kanály;
- Rozvíjet soudobé užívané moderní metody managementu a využívat je v souladu s pravidly procesního managementu.

Na základě výsledků výzkumu je doporučeno implementovat do praxe moderní manažerské metody Influencer marketing a Affiliate marketing. Důvodem je potřeba oslovit zejména mladší uživatele sociálních sítí, kteří tyto platformy používají za jeden z hlavních komunikačních a informačních nástrojů. V případě Affiliate marketingu je nutné oslovit veřejně známou osobnost z oblasti prodávaných produktů, primárně jezdeckví a žokejství. Spolupracující influencer má možnost na profilech sociálních sítí propagovat vybranou společnost. Jeho odměna může vycházet z Affiliate marketingu, kdy influencer doporučuje nákup produktů a služeb přes affiliate link. Při nákupu produktu či služby ze strany zákazníky přes affiliate odkaz náleží influencerovi sjednaný podíl odměny z celkové utržené ceny. Jedná se o způsob odměňování spolupráce influencerů, který je ekonomicky udržitelný

pro společnost a poctivý pro influencers. Influenceri benefitují primárně z vlastních výsledků prodeje.

Zvolené společnosti je doporučeno využívat KANO model dle odbornou literaturou doporučené metodiky. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že model KANO je opomínej, což narušuje přínosnost konceptu řízení vztahů se zákazníky. Autorka práce doporučuje odpovědným pracovníkům nastudovat si jednotlivé fáze model KANO a jejich návaznost, vytvořit si strategický plán implementace modelu do praxe, posoudit jednotlivé kroky v kontextu jiných užívaných manažerských metod, aby bylo dosaženo vzájemné koherence.

Žádoucí je vytvořit samostatnou specializovanou pracovní pozici manažera pro implementaci a školení zaměstnanců v oblasti moderních manažerských metod. Doporučení reaguje na složitost a náročnost implementace nových manažerských metod do praxe a na neochotu a nevoli pracovníků podílet se na její implementaci. Z uvedeného důvodu je žádoucí vytvořit jednu pracovní pozici, na které bude jeden manažer dohlížet na veškeré činnosti, vytvářet strategie, posuzovat koexistenci jednotlivých manažerských metod s ohledem na procesní řízení, bude poskytovat školení pracovníkům na jednotlivých pracovních pozicích. Tímto způsobem bude zajištěna kompatibilita a provázanost jednotlivých opatření. Zároveň bude zajištěná stejná odborná příprava pro všechny zaměstnance.

Doporučeno je vytvořit samostatnou manažerskou pozici, jejíž pracovní náplní bude kontinuální komunikace se zákazníky. Obsah pracovní pozice spočívá v komunikaci se zákazníky na sociálních sítí, vytváření a distribuci newsletterů, získávání, analyzování a vyhodnocování zpětné vazby zákazníků, správa sociálních sítí a webových stránek, vytváření konceptů strategií zaměřených na zefektivnění komunikace se zákazníky. Součástí je vytváření strategie týkající se implementace moderních manažerských metod v oblasti komunikace do praxe. Pracovní náplní je rovněž krizová komunikace spočívající v řešení reklamací, stížností. Součástí je hledání nápravných opatření a vytváření podmínek zabraňujících opakování nevhodné situace.

S tímto doporučením souvisí další výzkumné doporučení zaměřené na pravidelnou interakci se zákazníky. Z výsledků výzkumu vyplývá, že poměrně významná část zákazníků interaguje se společností s dlouhodobým časovým odstupem. Pro společnost je žádoucí interagovat se zákazníky na co nejkratší časové bázi, neustále informovat o novinkách, získávat zpětnou vazbu, připomínat v rámci newsletterů svoji existenci, informovat o chystaných novinkách v blízké budoucnosti.

Doporučeno je využívat různé komunikační platformy a kanály s ohledem na preferované způsoby komunikace a interakce zákazníků. Jednotliví zákazníci využívají odlišné komunikační platformy, a proto je přínosné usnadňovat jim přístup ke společnosti užíváním stejné komunikační platformy. Žádoucí je kombinace osobních i neosobních forem komunikace. Osobní formy komunikace lze posilovat např. pořádáním pravidelných event marketingů, kde mají zákazníci v sídelním místě společnosti možnost seznámit se se zázemím, výrobou, distribucí, filozofií a vizí společnosti.

Další výzkumné doporučení směřuje k úpravě uživatelského prostředí podnikového informačního systému v souladu s potřebami moderních manažerských metod. Jedná se o zadání pro pracovníky informačního oddělení, respektive pro podnik poskytující outsourcingové služby v tomto odvětví. Nutné je uzpůsobit uživatelské prostředí obsahu procesního managementu a hledat způsoby koexistence jednotlivých moderních manažerských metod. Veškeré uplatňované manažerské metody musí být integrovány do jednoho podnikového informačního systému, přičemž všichni zaměstnanci musí být školeni ohledně jejich užívání.

Vybrané společnosti je doporučeno neustále inovovat vlastní poskytované produkty a služby s ohledem na potřeby a požadavky zákazníků. Nutné je v rámci aktivit zaměřených na řízení vztahů se zákazníky získávat informace o jejich potřebě a následně je informovat o přijatých změnách. Žádoucí je dosahování soudržnosti mezi potřebami zákazníků a výslednou podobou inovace.

Autorka práce doporučuje neustále rozvíjet koncepty soudobých užívaných moderních metod managementu. Hledat stále nové způsoby, které mohou rozvíjet současné manažerské metody a uzpůsobovat je potřebám zákazníků. Současně je nutné dbát na to, aby užívané manažerské metody nebyly v rozporu a vzájemně si snižovaly účinnost. Naopak je klíčové akcentovat potřebu hledání vzájemné spolupráce a návaznost jednotlivých moderních manažerských metod. K popisovanému účelu slouží procesní řízení, jehož úkolem je zejména efektivně nastavovat návaznost procesů.

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky. Návazné cíle spočívaly ve vyhodnocení současného stavu užívání moderních metod managementu ve společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. a v navržení doporučení zaměřených na zlepšení soudobého stavu. Cíle práce jsou naplněny.

Se záměrem naplnit stanovené cíle autorka práce realizovala dvě výzkumná šetření. První výzkum byl realizován kvantitativní formou s reprezentativním vzorkem soudobých zákazníků vybrané společnosti za účelem zjištění jejich zpětné vazby stran zvoleného tématu. Následný kvalitativní výzkum měl za úkol získat informace o způsobech uplatňování moderních manažerských metod v praxi. Syntéza obou výsledků výzkumů v komparaci s odbornou literaturou umožnila přijmout adekvátní výzkumná doporučení.

Mezi hlavní zjištění lze zařadit skutečnosti, že vybraná společnost aktivně využívá moderní manažerské metody, spatřuje přínos v jejich užití, implementuje je do praxe a vzdělává vlastní zaměstnance v oblasti jejich uplatnění. Současně bylo zjištěno, že zákazníci společnosti si jsou vědomi užívaných moderních manažerských metod, znají je a jsou spokojeni s jejich užíváním. Pozitivně lze hodnotit způsoby komunikace a interakce se zákazníky v oblasti konceptu řízení vztahů se zákazníky. Negativně působí zjištění, že společnost nestrukturovaně využívá model KANO a nevyužívá moderní manažerské metody Influencer marketing a Affiliate marketing.

Hlavním přínosem práce jsou vytvořená výzkumná doporučení s návodem praktické implementace. Hodnotná jsou primárně pro společnost EQUISERVIS, spol. s r.o., jelikož vycházejí z výsledků analýzy této společnosti. Vybrané společnosti je doporučeno využít autorčiny návrhy, neboť se opírají i o požadavky zákazníků společnosti.

Součástí diplomové práce jsou výzkumné otázky, na které autorka práce hledala odpověď. Na základě výsledků výzkumu lze na výzkumné otázky odpovědět způsobem, že veškeré uvedené moderní manažerské metody v teoretické části práce pozitivně přispívají ke zkvalitňování řízení vztahů se zákazníky. Rovněž jsou všechny navrhované moderní manažerské metody ekonomicky rentabilní a přinášejí společnosti vyšší užitek ve srovnání s celkovou hodnotou nákladů. Klíčové je při implementaci zajistit jejich koherenci a kompatibilitu v rámci procesního řízení.

V návaznosti na předkládané výsledky výzkumu a limitující faktory je doporučeno v dalším výzkumu zaměřit se více na téma procesního řízení a způsoby implementace zvolených moderních manažerských metod z pohledu informačního oddělení. Zejména je žádoucí zkoumat možnosti implementace těchto metod do již existujícího a naprogramovaného podnikového informačního systému, respektive hledat jiné způsoby implementace. Výzkum je přínosnější realizovat kvalitativní formou prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

ALT, Rainer a Olaf REINHOLD. *Social customer relationship management: Fundamentals, applications, technologies*. New York: Springer Nature, 2019. ISBN 978-30-3023-343-3.

ANDERSON, Carl. *Creating a data-driven organization: Practical advice from the trenches*. New York: O'Reilly Media, Inc, 2015. ISBN 978-14-9191-691-9.

ANGRAVE, Jerry. *The journey mapping playbook: A practical guide to preparing, facilitating and unlocking the value of customer journey mapping*. New York: Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2020. ISBN 978-31-1064-111-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. *Customer Relationship Management: the foundation of contemporary marketing strategy*. New York: Taylor & Francis, 2016. ISBN 978-11-3891-952-5.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BRUNTON, Steven L. a J. Nathan KUTZ. *Data-driven science and engineering: Machine learning, dynamical systems, and control*. Oxford: Cambridge University Press, 2022. ISBN 978-11-0842-209-3.

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxfordshire: Routledge, 2019. ISBN 978-11-3849-826-6.

CAMPBELL, Colin a Justine Rapp FARRELL. More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business horizons*, 2020, 63.4: 469-479.

CLINEHENS, Jennifer L. *CX that sings: An introduction to customer journey mapping*. New York: Jennifer Clinehens, 2019. ISBN 979-86-2456-866-2.

COBB, Charles G. *The project manager's guide to mastering Agile: Principles and practices for an adaptive approach*. New York: John Wiley & Sons, 2023. ISBN 978-11-1993-135-5.



- COLEMAN SR, Lance B. *The customer-driven organization: Employing the Kano model*. New York: CRC Press, 2014. ISBN 978-11-3843-822-4.
- CRAWFORD, Charles Merle, et al. *New products management*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2006. ISBN 978-00-7802-904-2.
- CROSS, Nigel. *Design thinking: Understanding how designers think and work*. New York: Bloomsbury Publishing, 2023. ISBN 978-13-5030-506-9.
- DIETRICH, David, et al. *Data science & big data analytics: discovering, analyzing, visualizing and presenting data*. New York: Wiley, 2015. ISBN 978-01-3429-107-9.
- DODGSON, Mark, GANN, David M. a Nelson PHILLIPS (ed.). *The Oxford handbook of innovation management*. OUP Oxford, 2013. ISBN 978-01-9969-494-5.
- DRUCKER, Peter. *The practice of management*. Oxfordshire: Routledge, 2012. ISBN 978-11-3635-621-6.
- FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing as, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- HAENLEIN, Michael, et al. Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 2020, 63.1: 5-25.
- HATTIE, John a Shirley CLARKE. *Visible learning: feedback*. Oxfordshire: Routledge, 2018. ISBN 978-11-3859-989-5.
- CHAFFEY, Dave, EDMUNDSON-BIRD, David a Tanya HEMPHILL. *Digital business and e-commerce management*. Oxfordshire: Pearson UK, 2019. ISBN 978-12-9219-336-6.
- CHEN, Long-Sheng, et al. C-Kano model: A novel approach for discovering attractive quality elements. *Total Quality Management*, 2010, 21.11: 1189-1214.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0559-5.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

- KELLEHER, John D., MAC NAMEE, Brian a Aoife D'ARCY. *Fundamentals of machine learning for predictive data analytics: algorithms, worked examples, and case studies*. MIT press, 2020. ISBN 978-0-262-36110-1.
- KINGSNORTH, Simon. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. New York: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-13-9860-597-8.
- KOTLER, Philip, et al. *Marketing management: an Asian perspective*. London: Pearson, 2018. ISBN 978-12-9208-958-4.
- KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Praha: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-8750-002-6.
- KUMAR, Vineet a Werner REINARTZ. *Customer relationship management*. Berlin: Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018, 2018. ISBN 978-36-6255-380-0.
- LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce 2019: Business, technology, society*. London: Pearson, 2020. ISBN 978-01-3499-845-9.
- LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce 2020: Business, technology, society*. London: Pearson, 2021. ISBN 978-12-9234-316-7.
- LAYTON, Mark C.; OSTERMILLER, Steven J.; KYNASTON, Dean J. *Agile project management for dummies*. New York: John Wiley & Sons, 2020. ISBN 978-11-1967-699-7.
- LEE, In (ed.). *Encyclopedia of e-commerce development, implementation, and management*. New York: IGI global, 2016. ISBN 978-14-6669-787-4.
- LEMSER, Frank. *Strategic Product Management according to Open Product Management Workflow: The book on Product Management that explains the Product Managers tasks step by step and provides useful tools as applied in practice*. New York: BoD–Books on Demand, 2019. ISBN 978-37-4944-899-9.
- LIN, Feng-Han, et al. Empirical research on Kano's model and customer satisfaction. *PloS one*, 2017, 12.9: e0183888.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

- MAITAL, Shlomo a D. V. R. SESHADRI. *Innovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit*. London: SAGE Publications India, 2012. ISBN 978-81-3211-699-8.
- MCTEAR, Michael. *Conversational ai: Dialogue systems, conversational agents, and chatbots*. New York: Springer Nature, 2022. ISBN 978-16-3639-032-1.
- MITTAL, Akhil. *Getting Started with Chatbots: Learn and create your own chatbot with deep understanding of Artificial Intelligence and Machine Learning*. New York: Bpb Publications, 2019. ISBN 978-93-8932-814-1.
- NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada Publishing as, 2016. ISBN 978-80-271-0333-1.
- OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Charles University in Prague, Karolinum Press, 2019. ISBN 978-80-246-4204-8.
- OZBAY, Hitay. *Introduction to feedback control theory*. London: CrC Press, 2019. ISBN 978-03-6739-953-5.
- PALMATIER, Robert W., et al. *Marketing channel strategy: An omni-channel approach*. Oxfordshire: Routledge, 2019. ISBN 978-03-6726-209-9.
- PHILLIPS, Andrew a Jason Campbell SHARMAN. *Outsourcing empire: How company-states made the modern world*. London: Princeton University Press, 2020. ISBN 978-06-9120-351-5.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- POHL, Klaus. *Requirements engineering: fundamentals, principles, and techniques*. Berlin: Springer Publishing Company, Incorporated, 2010. ISBN 978-36-4212-577-5.
- RAAB, Gerhard, AJAMI, Riad A. a Jason G. GODDARD. *Customer relationship management: A global perspective*. New York: CRC Press, 2016. ISBN 978-13-1715-543-0.
- RAI, Alok Kumar. *Customer relationship management: Concepts and cases*. London: PHI Learning Pvt. Ltd., 2012. ISBN 978-81-2034-695-6.

- RATNER, Bruce. *Statistical and machine-learning data mining: Techniques for better predictive modeling and analysis of big data*. New York: CRC Press, 2017. ISBN 978-14-9879-760-3.
- RUNKLER, Thomas A. *Data analytics*. Berlin: Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. ISBN 978-36-5829-778-7.
- RYAN, Damian. *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. New York: Kogan Page Publishers, 2016. ISBN 978-07-4947-843-8.
- SHANE, Scott (ed.). *The handbook of technology and innovation management*. New York: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-1-405-12791-2.
- SCHNIEDERJANS, Marc J., SCHNIEDERJANS, Ashlyn M. a Dara G. SCHNIEDERJANS. *Outsourcing and insourcing in an international context*. Oxfordshire: Routledge, 2015. ISBN 978-07-6561-586-2.
- TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: Nakladatelství CH Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TRAVIS, David. *E-commerce usability: tools and techniques to perfect the on-line experience*. New York: CRC Press, 2017. ISBN 978-04-1525-834-0.
- TURBAN, Efraim, et al. *Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective*. Berlin: Cham Springer, 2018. ISBN 978-33-1958-714-1.
- UEBERNICKEL, Falk, et al. *Design thinking: The handbook*. New York: World Scientific, 2020. ISBN 978-98-1120-350-3.
- VEBER, Jan. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WANG, Ting a Ping JI. Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2010, 27.2: 173-184.
- WESSLING, Homer. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- WESTLAND, J. Christopher. *Global innovation management*. New York: Bloomsbury Publishing, 2017. ISBN 978-11-3752-019-7.

WILLIAMS, Oakie D. *Outsourcing: A CIO's perspective*. New York: CRC Press, 2022. ISBN 978-10-0307-602-5.

ZILIANI, Cristina a Marco IEVA. *Loyalty management: from loyalty programs to omnichannel customer experiences*. Oxfordshire: Routledge, 2019. ISBN 978-03-6721-072-4.

### **Internetové zdroje**

EQUISERVIS, spol. s r.o. Základní informace o společnosti. 2024. [online]. [cit. 2024-01-23]. Dostupné z: <https://www.equiservis.cz/>.

JUSTICE.CZ. Výpis z obchodního rejstříku. 2024. [online]. [cit. 2024-01-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=538120&typ=PLATNY>

## Seznam tabulek, grafů a zkratk

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. ....	34
---	----

### Seznam grafů

Graf 1: Procentuální počty respondentů výzkumu ve věkových kategoriích .....	36
Graf 2: Procentuální vyjádření počtu respondentů dle dosaženého vzdělání .....	36
Graf 3: Četnost interakce zákazníků se společností EQUISERVIS, spol. s r.o. ....	37
Graf 4: Preferované způsoby interakce (komunikace) respondentů se společností EQUISERVIS, spol. s r.o. ....	38
Graf 5: Hodnocení osobního zapojení a péče o zákazníky .....	39
Graf 6: Hodnocení kontinuálního zlepšování konceptu řízení vztahů se zákazníky .....	40
Graf 7: Hodnocení informovanosti o změnách v konceptu CRM .....	40
Graf 8: Nástroje užívané pro řešení zákaznických potřeb .....	41
Graf 9: Hodnocení rychlosti interakce společnosti EQUISERVIS, spol. s r.o. ....	42
Graf 10: Determinanty loajality a věrnosti zákazníků .....	43
Graf 11: Možnosti zlepšení konceptu řízení vztahů se zákazníky .....	44

### Seznam použitých zkratk

Apod.	A podobně
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
GDPR	Ochrana osobních údajů
Např.	Například

## **Přílohy**

Příloha 1: Otázky z dotazníkového šetření

Příloha 2: Otázky z polostrukturovaných rozhovorů

Příloha 1:

Dobrý den,

Jmenuje se Bc. Aneta Havlíčková a jsem studentkou pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V současné době se zabývám vypracováním diplomové práce na téma „Moderní metody managementu a jejich využití v podniku.“ Vaše odpovědi v dotazníku velmi přispějí k dosažení cílů v mé diplomové práci. Dotazník je anonymní. Svým podpisem se zavazuji nepoužít získaná data pro jiné než uvedené účely.

Děkuji

Bc. Aneta Havlíčková

OT 1: Jaké je Vaše pohlaví?

OT 2: Jaký je Váš věk?

OT 3: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

OT 4: Jak často komunikujete se společností EQUISERVIS, spol. s r.o.? Denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně, ročně

OT 5: Jaké metody komunikace s podnikem preferujete či považujete za nejvhodnější?

OT 6: Jak byste zhodnotili úroveň osobního zapojení a péče ze strany uvedené společnosti o vaše potřeby a požadavky? Likertova škála 1-5

OT 7: Myslíte si, že společnost aktivně a pravidelně pracuje na budování a udržení vztahů se zákazníky? Likertova škála 1-5

OT 8: Informuje vás společnost o přijatých opatřeních zaměřených na zlepšení vašich potřeb? Likertova škála 1-5

OT 9: Jaké nástroje implementované společností napomáhají vám při řešení vašich potřeb a požadavků?

OT 10: Disponuje společnost rychlou, přesnou a vhodnou schopností reagovat na vaše stížnosti, dotazy či požadavky? Likertova škála 1-5

OT 11: Jaké faktory rozhodují o vašem rozhodování zachovat společnosti věrnost a loajalitu?

OT 12: Jaká opatření by mohla společnost přijmout za účelem zlepšení vlastního managementu vztahů se zákazníky?



Příloha 2:

Dobrý den,

Jmenuje se Bc. Aneta Havlíčková a jsem studentkou pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V současné době se zabývám vypracováním diplomové práce na téma „Moderní metody managementu a jejich využití v podniku.“ Ráda bych s Vámi realizovala krátký rozhovor týkající se uplatňování moderních manažerských metod a řízení vztahů se zákazníky ve Vaší společnosti. Vaše odpovědi budou využity pouze pro účely zpracování uvedené diplomové práce. Souběžně se vlastnoručním podpisem zavazuji neposkytovat data třetím osobám a nevyužít je pro jiné než uvedené účely.

Děkuji

Bc. Aneta Havlíčková

OT 1: Jaký je Váš přístup k řízení vztahů se zákazníky a využívání moderních manažerských metod ve společnosti?

OT 2: Jak často se vaše společnost zabývá aktualizací a implementací moderních metod managementu a řízením vztahů se zákazníky?

OT 3: Jaké spatřujete výhody ve využívání moderních metod managementu ve vaší společnosti?

OT 4: Jaké spatřujete nevýhody ve využívání moderních metod managementu ve vaší společnosti?

OT 5: Jaké konkrétní opatření realizují ve společnosti za účelem implementace moderních metod managementu do praxe a pro zlepšení managementu vztahů se zákazníky?

OT 6: Jakým způsobem lze charakterizovat velikost vlivu moderních manažerských metod na efektivitu procesů a řízení vztahů se zákazníky?

OT 7: Jakým výzvám musíte čelit při implementaci moderních manažerských metod do praxe a při aktualizaci způsobů řízení vztahů se zákazníky?

OT 8: Jaký je Váš názor na integraci technologií jako nástroje pro zlepšení managementu vztahů se zákazníky?

OT 9: Jaké formy a způsoby hodnocení spokojenosti a loajality zákazníků společnosti uplatňujete v kontextu užitých moderních metod managementu spojených mimo jiné s řízením vztahů se zákazníky?

OT 10: Jaké moderní metody managementu využíváte ve vaší společnosti?