

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Moderní metody managementu a jejich využívání  
v podnikovém řízení**

**Bc. Vojtěch Kaluža**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Kaluža

Podnikání a administrativa

Název práce

**Moderní metody managementu a jejich využívání v podnikovém řízení**

Název anglicky

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

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení daného podniku.

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 metodou strukturovaných rozhovorů a metodou dotazníkového šetření.

Dalším dílčím cílem práce je zpracovat návrhy na využití konkrétních moderních metod v řídicí činnosti manažerů.

### 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, efektivity v manažerské činnosti aj.

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

Vlastní primární výzkum bude realizován kvalitativní metodou strukturovaných rozhovorů a kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Metodou syntézy budou shrnuty a zobecněny poznatky z analýz a výzkumu a doporučeny návrhy pro zavedení efektivních metod řízení.



**Doporučený rozsah práce**

60 – 80

**Klíčová slova**

Společnost, podnik, řízení, management, manažer, outsourcing, SWOT analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

CEJTHAMR, V., DĚDINA J. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-27896-2.

LANG, H. Management: trendy a teorie. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-717-9683-1.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Moderní metody managementu a jejich využívání v podnikovém řízení" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, Ph.D., MBA za odborné vedení mé diplomové práce, věnovaný čas a vědomosti. Dále bych rád poděkoval Ing. Jiřímu Svobodovi a ostatním řídicím pracovníkům společnosti Niceboy s.r.o. za jejich věnovaný čas a drahocenné podněty, které následně vedly k vypracování této diplomové práce.

# Moderní metody managementu a jejich využívání v podnikovém řízení

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem moderních metod managementu a jejich využíváním v podnikovém řízení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části je práce zaměřena na představení veškerých oblastí managementu jako je jeho historie, vývoj, hlavní záměr a jeho význam v rámci řízení moderních společností. Nedílnou součástí je také vymezení jednotlivých vybraných moderních metod managementu, jejich podrobná charakteristika a využití ve společnostech. Pro vypracování této části byla použita odborná literatura spadající do témat této práce. V rámci praktické části je následně představena vybraná společnost, její oblast působení a řídicí struktura.

Cílem práce je provedení analýzy současně zavedených metod managementu ve společnosti. Tato analýza je provedena na základě dotazníku a rozhovorů, kterých se budou účastnit řídicí pracovníci společnosti. Analýza má za cíl zjistit, zda jsou v současném systému zaimplementovány moderní metody managementu. Dále do jaké míry jsou tyto metody zavedeny a užívány, a jaké jsou jejich hlavní výhody. Na základě dat nasbíraných analýzou jsou navržena doporučení pro zlepšení stávajícího řídicího a procesního systému společnosti.

**Klíčová slova:** společnost, podnik, řízení, management, manažer, SWOT analýza, Kaizen



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

## **Abstract**

This thesis deals with the topic of modern management methods and their use in corporate management. The thesis is divided into theoretical and practical parts. Within the theoretical part, the thesis focuses on introducing all areas of management such as its history, development, main purpose and its importance within the management of modern companies. An integral part is also the definition of each selected modern management methods, their detailed characteristics and their use in companies. The information used to develop this section was drawn from the literature falling within the topics of this thesis. In the practical part, the selected company, its area of operation and management structure are presented.

The aim of the thesis is to perform an analysis of the currently implemented management methods in the company. This analysis is carried out on the basis of a questionnaire and interviews in which the company's managers will participate. The analysis aims to determine whether modern management methods are implemented in the current system. Furthermore, to what extent are these methods implemented and used, and what are their main advantages. Based on the data collected through the analysis, recommendations for improving the company's current management and process system are proposed.

**Keywords:** company, firm, management, manager, SWOT analysis, Kaizen

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
<b>3 Teoretická východiska</b>	<b>15</b>
3.1 Základní termíny v řízení	15
3.1.1 Management	15
3.1.2 Manažer	16
3.1.3 Podnik	17
3.2 Aspekty řízení	18
3.2.1 Plánování	19
3.2.2 Organizování	20
3.2.3 Personalistika	22
3.2.4 Vedení	22
3.2.5 Kontrolování	23
3.3 Vybrané metody řízení	25
3.3.1 Metoda Benchmarking	25
3.3.2 Metoda Crowdsourcing	27
3.3.3 Controlling	29
3.3.4 Business Intelligence (BI)	32
<b>4 Vlastní práce</b>	<b>41</b>
4.1 Představení společnosti	41
4.2 Organizační systém společnosti	42
4.3 Struktura a výsledky hloubkových rozhovorů	43
4.3.1 Výsledky hloubkových rozhovorů	44
4.3.1.1 Icebreakers	44
4.3.1.2 Hodnocení současné situace	48
4.3.1.3 Moderní metody řízení	51
4.3.1.4 Komunikace a týmová spolupráce	55
4.3.1.5 Specifické otázky dle oddělení	57
4.3.1.6 Otevřená zpětná vazba	59
4.3.1.7 Závěr	59
4.4 Současné metody řízení v Niceboy s.r.o.	60
4.4.1 Benchmarking	60
4.4.2 Kreativní metody marketingového oddělení	62

4.4.3	Operativní controlling .....	64
4.4.4	Analýza konkurence .....	65
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>66</b>
5.1	Shrnutí výsledků .....	66
5.2	Návrhy doporučení .....	68
5.2.1	Pokročilý benchmarking .....	68
5.2.2	Crowdsourcing .....	69
5.2.3	Strategický controlling .....	70
5.2.4	Tvorba BI týmu .....	70
5.2.5	Informační portál Niceboy s.r.o. ....	72
5.2.6	Finanční náklady na zavedení doporučených návrhů .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek .....</b>	<b>83</b>
8.1	Seznam obrázků .....	83
8.2	Seznam tabulek .....	83
8.3	Seznam použitých zkratek .....	83
	<b>Přílohy.....</b>	<b>84</b>

# 1 Úvod

Světová globalizace a zároveň globalizace tržního prostředí vytvořila pro společnosti, které chtějí v tomto prostředí působit, dynamické a nebezpečné prostředí. Společnosti se v tomto ohledu snaží za pomoci nejrůznějších metod a nástrojů minimalizovat svá rizika. Minimalizování rizik spočívá v mnoha faktorech, jejichž hlavním cílem je zvýšit efektivnost jednotlivých zaměstnanců, oddělení a společnosti celkově. Mezi tyto faktory patří například optimalizace nákladů, efektivní krátkodobé a dlouhodobé plánování či zefektivňování interních procesů společnosti. V rámci řízení společnosti je těchto cílů možné dosáhnout za pomoci nejrůznějších nástrojů a metod, mezi které patří i moderní metody managementu.

Díky těmto metodám a nástrojům si společnosti zvyšují konkurenceschopnost a upevňují svou pozici na lokálním či globálním trhu. Globalizace v tomto případě tedy nevytváří pouze nástrahy, ale i příležitosti, kterých mohou společnosti využít ve svůj prospěch. Vybraná moderní metoda by měla dosahovat synergie se strategickými cíli společnosti. Vhodně zvolená metoda či nástroj může být hlavním aspektem pro zvýšení celkové efektivity a výkonnosti společnosti.

V této dynamické době se jako jedním z hlavních faktorů úspěšnosti společností ukazuje práce s daty či informacemi a jejich efektivní využití v jejich prospěch. Data jsou v tomto procesu transformována na informace, interpretována a využívána pro tvorbu rozhodnutí v rámci řídicího procesu. Tato diplomová práce se věnuje moderním metodám a nástrojům napříč vybranými odděleními společnosti Niceboy s.r.o., které finálně v rámci synergie zlepšují nejen chod a efektivitu samotných oddělení, ale za pomoci Business Intelligence také celé společnosti.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a části praktické. V rámci teoretické části jsou popsány základní termíny v řízení, aspekty řízení a následně vybrané moderní metody řízení. Praktická část se zabývá společností Niceboy s.r.o. Společnost je v této části nejprve představena jak z hlediska její působnosti, tak struktury řízení. Následně je pozornost věnována momentálně zavedeným moderním metodám a nástrojům řízení ve společnosti. Tyto metody jsou zanalyzovány a na základě zjištěných informací jsou vytvořena komplexní doporučení a návrh nákladů, které povedou ke zlepšení efektivity a konkurence schopnosti společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím průzkumu zjistit, zda a pokud ano, tak do jaké míry se v konkrétní společnosti užívají moderní metody managementu. Pokud jsou tyto metody zařazeny do systému řízení společnosti, je zhodnocen jejich přínos a na základě získaných informací jsou navržena doporučení pro zlepšení používání vybraných moderních metod. K dosažení tohoto cíle byly stanoveny následující dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je teoretické vymezení moderních metod řízení, které jsou vhodné pro charakter a oblast činnosti vybrané společnosti.

Druhým dílčím cílem je analýza moderních metod managementu, které jsou již ve vybrané společnosti využívány.

Třetím dílčím cílem je formulace doporučení. Tato doporučení zahrnují způsob implementace vybraných moderních metod do celkového systému řízení společnosti. V této části práce jsou také uvedeny přínosy doporučených metod pro vybranou společnost.

### **2.2 Metodika**

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí. První je část teoretická a dále pak následuje část praktická.

První, teoretická část je sestavena na základě studia odborné literatury, která vymezí veškerá teoretická východiska spojená s problematikou práce. Jsou zde popsány základní pojmy spojené s managementem a následně specificky popsány vybrané moderní metody managementu. Tyto moderní metody jsou zvoleny na základě oblasti působnosti společnosti Niceboy s.r.o. Mezi tyto metody patří zejména benchmarking, crowdsourcing, strategický controlling a Business Intelligence.

V rámci praktické části je použita metoda analýzy a syntézy. Práce se zabývá zvolenou společností, tedy Niceboy s.r.o. Charakteristika vybrané společnosti je vypracována na základě interních informací a informací z veřejně dostupných zdrojů.

Získané informace jsou následně doplněny o data z primárního výzkumu, který je realizován kvalitativní metodou pomocí hloubkových rozhovorů s řídicími pracovníky společnosti. Hloubkové rozhovory jsou rozděleny do jednotlivých bloků dle zkoumaného oddělení. Tyto bloky pak obsahují obecné otázky v rámci řízení a výkonnosti oddělení, ale i specifické otázky ohledně moderních metod řízení. Nasbíraná data jsou následně analyzována za účelem zjištění míry využívání moderních metod řízení ve vybrané společnosti.

Výsledky této analýzy jsou následně využity k sestavení syntézy. Na základě této syntézy je pak vytvořeno komplexní doporučení v rámci využívání moderních metod řízení, zlepšení celkového procesního a řídicího systému společnosti a v neposlední řadě i celkové efektivity společnosti.

## 3 Teoretická východiska

Řízení je komplexní téma, které zahrnuje velké množství termínů a specifických metod. Tato kapitola je tedy věnována teoretickému vymezení základních termínů v řízení, aspektů řízení a vybraných moderních metod řízení.

### 3.1 Základní termíny v řízení

#### 3.1.1 Management

Blažek (2014) říká, že management neboli řízení je možno popsat jako soubor procesů řízení úloh, operací a činností v rámci společnosti. Toto řízení může být realizováno skupinou vybraných pracovníků, nebo i jednotlivých řídicích pracovníků. Primárním cílem řízení je dosažení stanovených hodnot či výsledků, kterých by nebylo možné dosáhnout pouze za pomoci individuálních pracovníků.

Dle Robbinse & Coultera (2004) řízení tedy můžeme chápat jako systém koordinování operací a pracovníků společností s cílem dosažení účinnosti a efektivity.

O cizojazyčný termínu "management" neboli řízení pak Veber (2009) uvádí, že se do povědomí společnosti dostal až v posledních letech. Pro co nejefektivnější popis je však nutné tento pojem rozčlenit do podrobnějších aspektů. Řízení pak autor rozčleňuje na následující tři aspekty:

- **Specifická činnost** – specifické činnosti označují profesi řídicího pracovníka, která se stává stále důležitějším aspektem k tvorbě konkurenceschopnosti podniku. Tento aspekt zahrnuje názory, přístupy a metody, které řídicí pracovníci aplikují v reálných podmínkách.
- **Odborná vědní disciplína** – pokud hovoříme o managementu jako odborné vědní disciplíně, nenabízí tvrdá fakta, ale spíše rady pro manažery. Řízení je propojeno s realitou, jejíž vlastností je neustálá změna podmínek. Řízení využívá informace z nejrůznějších vědeckých disciplín, jako jsou matematika, ekonomie, sociologie, statistika nebo psychologie. Tyto informace jsou následně využívány ve všech procesech řízení podniku.

- **Soubor pracovníků odpovědných za řízení** – je to soubor pracovníků odpovědných za řízení oddělení či společnosti. Do této skupiny patří vlastníci a řídicí pracovníci ve smyslu jejich funkce (Veber, 2009).

### 3.1.2 Manažer

Manažera či řídicího pracovníka popisuje Synek (2006) jako zaměstnance, který má ve svém portfoliu úloh zařazený operace v rámci řízení společnosti. Mezi tyto úlohy patří plánování, organizování, řízení a motivace zaměstnanců a kontrola.

Dle Švarcové (2007) můžeme také řídicího pracovníka chápat jako zkušenou osobu, která zodpovídá za dosažení stanovených cílů. Pro dosažení těchto cílů využívá spolupráce s jednotlivými členy oddělení a celé společnosti.

Díky globalizaci v novém tisíciletí je možné dle Řezáče (2009) předpokládat, že se bude nadále zvyšovat důraz především na vrcholové řídicí pracovníky v rámci schopnosti zefektivňování podnikových operací.

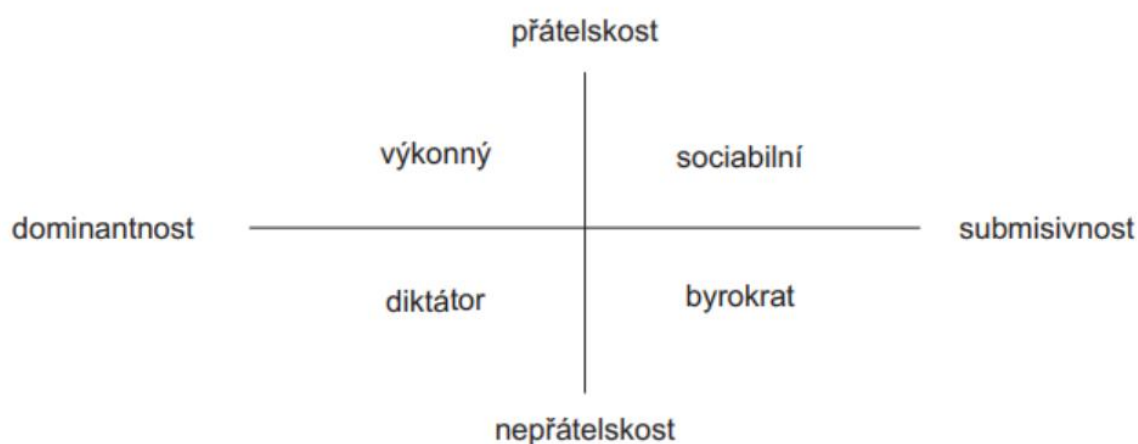
Podle Mikuláščíka (2015) můžeme rozčlenit jednotlivé typy řídicích pracovníků následovně:

1. **Výkonný typ:** Tento řídicí pracovník se vyznačuje svou dominancí, asertivitou, ale také respektem ke svému okolí. Umí skvěle motivovat a projevuje férový přístup. Vyhýbá se výjimkám a podporuje realistický přístup a spravedlnost.
2. **Diktátor:** Tento řídicí pracovník se vyznačuje dominancí, agresivitou a nepřátelským přístupem. Svě vlastní cíle staví na první místo na úkor okolí. Cítí se být na samém vrcholu hierarchie a očekává respekt ostatních. Nebere zodpovědnost za své vlastní nedokonalosti a respektuje pouze osoby, které jsou hierarchicky postaveny výše než on sám.
3. **Sociabilní typ:** Tito řídicí pracovníci vynikají díky své laskavosti. Dbají také na vztahy na pracovišti. Rádi vyslechnou podněty členů svých týmů. Bývají však do určité míry nerealističtí a mohou se také chovat vztahovačně. Můžeme je považovat za altruisty. Tito jedinci dávají přednost preferencím druhých na úkor preferencí vlastních.



4. **Byrokrat:** Tento typ řídicího pracovníka se vyznačuje nejistým až odtažitým přístupem. Toto chování však nemá osobní kontext. Prioritou je pro ně dodržování pravidel a nemají rádi práci za rizika. Jeho kolegové pro něj nepředstavují důvěryhodné prospekty.

Obrázek 1 Kategorizace manažerů



Zdroj: Mikuláščík (2015)

### 3.1.3 Podnik

Dle Synka (2006) je dosažení uspokojení svých potřeb je jednou z hlavních motivací lidstva. Podnikání pak znamená tvorbu zisku díky uspokojování těchto potřeb. Aspekt podnikání poskytuje společnost rámce a prostředky, které jsou klíčové pro chod dalších podnikových aktivit. Základním cílem podnikání je tedy dosažení zisku.

Obchodní zákoník v § 5 pak determinuje pojem podnik jako soubor fyzických, osobních a nehmotných aspektů podnikání. Patří sem věci, práva a jiné hodnoty, kterými disponuje podnikatel. Tyto hodnoty zastávají roli zprostředkovatele provozu samotného podniku, nebo jsou ve své podstatě pro tento cíl určeny (Podniková ekonomika a řízení, 2013).

## 3.2 Aspekty řízení

Synek (2006) říká, že řízení má ve své podstatě klíčový vliv na výkon podniku. Proto se v dnešní době na tento koncept klade velký důraz. Společnosti mohou disponovat těmi nejvýkonnějšími a nejzkušenějšími pracovníky, ale pokud není tato skupina efektivně řízena, není ani tato zdánlivá výhoda zárukou úspěchu. V rámci využívání managementu jsou však ostatní státy oproti České republice značně napřed.

V posledních letech zaznamenal vzestup styl řízení, který připisuje veškeré úspěchy a nezdary společností samotné kvalitě kompetencí jednotlivých řídicích pracovníků. V předchozích letech představovalo hodnocení výkonnosti řídicích pracovníků významnou výzvu. V nedávné době však prošel management výraznou transformací. Řídící operace lze také dle Synka (2006) v tomto novém pojetí rozdělit podle jejich specifik a časového hlediska:

- **Strategické řízení** – je prováděno v rámci vrcholového řízení nebo samotnými vlastníky malých a středních společností. Řídící pracovníci se v tomto kroku soustředí na hlavní aspekty výkonnosti a rozhodují o strategických cílech společnosti. V tomto případě probíhá plánování v rámci následujících 3–5 let.
- **Taktické řízení** – patří sem operace, které podporují strategické řízení. V tomto případě probíhá plánování v rámci jednoho roku. Metody této fáze zahrnují například rozpočtování nebo roční plány. Tento typ řízení je využíván hlavně v rámci finanční správy.
- **Operativní řízení** – patří sem operace, které tentokrát podporují taktické řízení. Plánování zde probíhá v období jednoho kvartálu. Tvoří se tedy například měsíční či týdenní plány.

Synek (2006) management neboli řízení rozděluje také dle jeho úrovně. Rozdělení je pak následující:

- **Management na základní úrovni (lower management)** – zde patří tzv, řízení první linie. Řídící pracovníci řídí zaměstnance přímým způsobem.
- **Management na střední úrovni (middle management)** – sem patří řídicí pracovníci štábních nebo liniových organizačních struktur na nižší úrovni.
- **Vrcholový management (top management)** – zde najdeme hierarchicky nejvýše postavené řídicí pracovníky společnosti.

Řízení znamená interakci mezi řídicím elementem a jedním či skupinou pracovníků. V rámci této interakce řídicí element nastavuje cíle a pravidla. Díky této interakci je pak možné efektivněji dosáhnout požadovaných cílů.

Řízení je obtížně uchopitelná disciplína. V tomto kontextu bylo vytvořeno velké množství definic, které však tento pojem popisují jen do určité míry. V odborné literatuře nalzáme za účelem determinování tohoto pojmu koncepty jako řídicí cykly, manažerské role či faktory úspěchu. Nejčastěji je však využívána koncepce H. Fayola, který formuloval a rozdělil funkce řídicích pracovníků na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Cílem společností je pak přeměna vstupních aspektů na výstupní, a ty následně distribuovat. Tento proces přeměny vyžaduje důraz na koordinaci a řízení (Synek, 2006).

### **3.2.1 Plánování**

Košťan a kol. (2006) popisuje plánování je systém vytváření cílů společnosti. V rámci plánování jsou selektovány vhodné prostředky a strategie pro jejich realizaci. Tyto cíle by měly také mít jasně stanovenou časovou dotaci pro jejich realizaci.

Plánování patří mezi systémy společnosti, které se soustředí na budoucí vývoj společnosti. Můžeme tedy říci, že definuje preferovaný budoucí stav společnosti. Tento proces je realizován jako první v rámci všech dalších manažerských systémů a zahrnuje určení cílů a tvorbu strategií pro jejich realizaci. Efektivní realizace vybraných cílů je pak závislá na synergii s dalšími řídicími funkcemi, jako je organizování, vedení a kontrola. Pro efektivní vykonávání těchto řídicích funkcí je také nutné, aby řídicí pracovníci jednali cíleně.

Činnost řídicího pracovníka by neměla pouze reagovat na stávající situaci, ale měla by být podpořena specifickou vizí. Za tímto účelem řídicí pracovní využívají plánování.

Ve společnostech pak plánování plní následující funkce:

- **Podpora rozvoje společnosti** – plány určují směr vývoje společnosti. Jsou prostředkem či strukturou, jak lze pokračovat v tomto vývoji. To platí jak pro jednotlivá oddělení, tak pro celé společnosti.
- **Koordinace a vyváženost ve společnosti** – plány také představují pomůcku k realizaci koordinace a vyváženosti ve společnosti. Umožňují jednotlivým částem společnosti operovat harmonicky a v synergii.

Tentýž autor zmiňuje, že v rámci realizace plánu je také důležitým aspektem soubor aktivit. Ty zahrnují opatření, úkoly a činnosti ve společnosti, které podporují vybrané změny směřující

k realizaci cíle. Jednotlivé aktivity jsou pak rozdílné v závislosti na stanovených cílech. Pokud mají cíle podobný charakter, jsou již pro jejich dosažení dostupné instrukce, pracovní postupy či směrnice. Pokud stanovené cíle nejsou podobného charakteru, je možné šáhnout po nově vytvořených aktivitách či outsourcingu. Řídicí pracovníci sestavují plány tak, aby dostatečně a srozumitelně popsaly tyto aktivity. Tyto aktivity mohou být vhodně kombinovány za účelem zvýšení efektivity jak oddělení, tak společnosti celkově.

Důležitým aspektem pro úspěšné zavedení aktivit jsou také zdroje. Dle způsobu, jakým s nimi řídicí pracovníci nakládají, mohou být aspektem limitujícím ale také pozitivním. Patří sem materiální a nemateriální zdroje. Ty můžeme dále rozdělit na finanční prostředky, know-how nebo lidské zdroje (Košťan a kol., 2006).

### 3.2.2 Organizování

Mládková & Jedinák (2009) říkají, že organizování je systém pro efektivní sestavení jednotlivých prvků ve společnosti. Jde tedy o sestavení aktivit, jejich následná koordinace a kontrola. Správná organizace těchto prvků pak vede k celkové efektivitě společnosti.

Košťan a kol. (2006) pak tvrdí, že organizační struktura je základním stavebním kamenem efektivního organizování. Úlohou organizační struktury je vhodně rozdělit úkoly

jednotlivým pracovníkům či oddělením tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity napříč společností.

Výhody zavedení organizační struktury ve společnosti zahrnují:

- Efektivní rozdělování zdrojů společnosti.
- Efektivní delegace pravomocí napříč společností.
- Lepší informovanost napříč odděleními i mezi jednotlivými pracovníky.
- Efektivnější schopnost adaptace na externí vlivy.

Organizační struktura, někdy zvaná také řídicí struktura, popisuje povinnosti organizačních složek ve společnosti a samotné úlohy jednotlivých pracovníků. Tento systém je také pro lepší interpretaci jeho uživatelů znázorňován pomocí grafických vizualizací.

V rámci organizačních struktur můžeme rozeznat tři základní typy: funkcionální, divizionální a maticová.

**Funkcionální struktura** se vyznačuje integrací pracovníků na základě podobnosti jejich pracovních povinností či aktivit. Například pracovníci produktového oddělení jsou podřízeni jejich řediteli, který se pak zodpovídá generálnímu řediteli a tak dále.

**Divizionální struktura** společnosti je sestavována na základě jednotlivých divizí společnosti. Ty pak mohou být rozčleněny dle druhu produkce nebo služeb, geografického umístění nebo specifik zákazníka. Jednotlivé divize jsou složeny z vlastních provozních, technických a finančních oddělení. Ty jsou pak zodpovědné za plnění vlastních specifických úloh a kvót.

**Maticová struktura** pak snoubí aspekty struktury funkcionální a divizionální. Jednotliví pracovníci se zodpovídají dvěma řídicím pracovníkům. Jeden z řídicích pracovníků je specialista pro danou oblast a druhý pak vedoucí týmu. Specializované jednotky pak obsahují zaměstnance z jiných útvarů. Společně následně hledají řešení zadaných úloh (Košťan a kol., 2006).

### 3.2.3 Personalistika

Mládková & Jedinák (2009) uvádí, že personalistiku můžeme chápat jako řízení lidských zdrojů ve společnostech. Patří mezi nejdůležitější aktivity. Cílem personalistiky je zajištění kvalitního prostředí a zdrojů pro zaměstnance v rámci jejich podnikových operací.

Pracovníci tvoří důležitou část kapitálu společností a tvoří také největší hodnotu pro společnost, její efektivitu a výkonnost. Personalistika představuje nekonečný cyklický proces. Do tohoto cyklu patří péče o zaměstnance od momentu vstupu do společnosti až po ukončení spolupráce. Personalistika není omezena pouze na aktivity samotného personálního oddělení, ale je v poslední době stále více využívána v rámci ostatních stupňů řízení. Úlohy personálního řízení zahrnují popis a výzkum pracovních pozic, tvorbu výběrových řízení, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, řízení informačního systému či zajištění dalšího rozvoje pracovníků.

### 3.2.4 Vedení

Loukotka (1996) říká, že vedení můžeme chápat jako systém koordinace pracovníků a zdrojů společnosti, který zajišťuje dosažení stanovených cílů společnosti.

Aby byla společnost úspěšná ve smyslu dosahování jejich stanovených cílů, musí být schopná co nejlépe využívat své zaměstnance. Průzkum napříč společnostmi potvrdil nutnost kvalitních pracovníků v souvislosti s dosahováním stanovených strategických cílů a jejich celkovou úspěšností. Z tohoto důvodu je doporučeno chápat řízení pracovníků nejen z pohledu personalistiky, ale také z pohledu manažerů, kteří mají tyto pracovníky správně a účelně vést. To platí pro veškeré stupně řízení. Řídící pracovníci a personální pracovníci by měli spolupracovat. Tímto přístupem je pak zajištěno kvalitní řízení a synergie mezi jednotlivými prvky systému společnosti. Řídící pracovníci v rámci vedení také motivují jejich podřízené a podporují je v jejich dalším rozvoji. Tato schopnost motivace je v dnešní době základním aspektem pracovní náplně řídicích pracovníků. K dosažení tohoto cíle využívají řídicí pracovníci specifické metody vzniklé na základě teorie o řízení. Mezi další důležité vlastnosti pro úspěšné motivování pracovníků patří komunikace a pochopení jejich potřeb.

V rámci vedení je nutné poukázat na rozdíl mezi manažerem a vůdcem. Vůdci jsou do své pozice zvoleni samotnými zaměstnanci. Jejich pozice vyplývá z přirozeného vnímání schopností v kolektivu. Vůdci často operují neformálně. Naopak manažeři svou pozici získávají dosazením a operují formálně. Řídící pracovníci mohou operovat v rámci různých typů chování. Každý z těchto typů disponuje jak výhodami, tak i svými nevýhodami.

Vedení můžeme tedy dle Loukotky (1996) rozdělit na tři základní typy:

1. **Autoritativní typ** – tento přístup k vedení je charakterizován tím, že rozhodovací pravomoci jsou koncentrovány v rámci jednotlivce. Řídící pracovník přikazuje svým podřízeným a nepřijímá žádnou zpětnou vazbu. Autoritativní typ vedení má výhodu v zajištění stabilního pracovního výkonu, ale hasí také inovativní a tvůrčí schopnosti pracovníků.
2. **Demokratický typ** – tento přístup se vyznačuje částečnou delegací pravomocí na ostatní pracovníky. Řídící pracovník je však stále zodpovědný za výsledky. Změny jsou vytvářeny na základě názorů každého z jednotlivců ve skupině. Řídící pracovník tedy přijímá zpětnou vazbu od svých podřízených. Tento přístup umožňuje pracovníkům zapojení do procesu řízení. Pro tento účel je však nutné vymezit větší časovou dotaci.
3. **Volný typ** – dává pracovníkům největší volnost. Řídící pracovníci dávají kontrolu pracovníkům jejich týmů a celková autorita je takto rozdělena mezi jednotlivé členy. Informace v rámci tohoto typu vedení plynou mezi pracovníky horizontálně. Každý pracovník tedy může jednat dle svého uvážení. Slabou stránkou tohoto typu vedení však mohou být rozkoly v důsledku nepřítomnosti vedení přímého.

### 3.2.5 Kontrolování

Vodáček & Vodáčková (2013) říkají, že úkolem kontrolování je včasné a efektivně identifikovat, analyzovat a vyvodit závěry ohledně neshod. Ty vykazují rozdíl mezi zamýšleným stavem (například plánem) a jeho aktuální realizací v rámci řízeného procesu.

Kontrola je klíčovým prvkem v práci každého řídicího pracovníka a je úzce spojena s plánováním. Mezi primární kroky v celkovém procesu kontroly patří využívání standardů, korekce neshod nebo měření výsledků. Neshody mohou být pozitivního rázu, kdy měřené

výsledky předčily plán. Mohou však být také negativní. V tomto případě měřené výsledky nedosáhly očekávaných hodnot, nebo nebyly operace provedeny dle stanovených pravidel.

Hlavní funkcí kontroly je identifikace a korekce neshod. Jak uvnitř, tak vně organizace lze provádět kontrolu různými způsoby. Mohou to být speciální zprávy, statistické analýzy, pozorování nebo rozpočtování. Tyto metody mohou být systematické, prováděné prostřednictvím kontrolních průzkumů nebo zaměřené na vyhodnocení přijatých opatření. Obecně lze kontrolu chápat jako proces posuzování a ověřování. Jejím cílem je identifikovat, analyzovat a přijmout opatření v reakci na odchylky, které charakterizují rozdíl mezi plánem a jeho skutečnou realizací. Jak již bylo zmíněno, kontrola je úzce spojena s ostatními řídicími procesy. Důvodem je možnost eliminace neshod a adaptace reálných výsledků plánovanému stavu. Data shromážděná právě díky kontrole jsou pak důležitým zdrojem informací pro další analýzy. Díky těmto analýzám jsou pak řídicí procesy v odděleních či celých společnostech zlepšovány a zvyšuje se tak jejich celková efektivita.

Cílem kontroly však není pouze osvětlit naplnění stanoveného plánu, ale posuzuje také vhodnost jednotlivých aspektů plánu, kvalitu provedení a další. Kontrola také umožňuje flexibilně reagovat na měnící se podmínky i během plnění samotného plánu. Je primárním aspektem pro adaptaci na neshody oproti prvotně vytvořenému plánu. Tvoří také informační základnu pro efektivnější exekuci budoucích operací. Nesprávně zavedená kontrola však může mít negativní dopady na společnost. Tyto negativní dopady mohou zahrnovat neočekávané zvýšení nákladů, nebo dokonce úplné nesplnění a zamítnutí původního plánu. Pokud je však kontrola zavedena správně, stává klíčovým aspektem růstu společnosti.

Řídicí systém společností by měl v rámci svého kontrolního procesu zahrnovat tři klíčové kroky:

- **Tvorba standardů** – kontrola musí být prováděna na základě předem stanovených standardů či měřítek. Všichni zaměstnanci i řídicí pracovníci musí být s těmito standardy perfektně seznámeni. Základní složkou jsou v tomto případě úlohy, které umožňují jednoduchou kontrolu správnosti.
- **Měření výsledků** – řídicí pracovníci musí mít možnost srovnání reálných s předem definovanými standardy. Tato aktivita se však může stát obtížná v závislosti na pracovní náplni zaměstnanců. Jedním ze základních měřitelných standardů je faktor



času. V rámci kontroly provedení plánu je dodržení časového horizontu klíčovým prediktorem úspěchu.

- **Korekce neshod** – řídicí pracovníci musí mít nástroje k nápravě neshod a dosažení souladu mezi reálným a predeterminovaným stavem plánu. V rámci tohoto kroku řídicí pracovníci odpovídají na neshody, aktualizují plány a určují nový směr plánů. Díky tomuto faktu můžeme poukázat na propojení s dalšími řídicími funkcemi (Vodáček & Vodáčková, 2013).

### 3.3 Vybrané metody řízení

Společnosti se v dnešní době globálního trhu ocitají v nelehké pozici. Mají možnost se adaptovat na tuto situaci a těžit z nově nalezených příležitostí. V opačném případě, tedy pokud se společnosti rozhodnou ignorovat tento pokrok, jsou převálcovány jejich konkurenty. Následující kapitoly se věnují vybraným moderním metodám řízení společností.

#### 3.3.1 Metoda Benchmarking

Benchmarking je dle Vebera (2009) kontinuální proces, během kterého jsou porovnávány produkty, služby a procesy v rámci těch nejúspěšnějších společností. Tyto společnosti často patří mezi průkopníky v daném odvětví. Toto slovo také dle autora vychází z anglických slov "bench" a "mark", což odkazuje na nivelační značku. Nivelace je proces identifikace diferencí mezi dvěma předměty a jejich následné vyrovnání.

Tato metoda, kterou poprvé představila společnost pro výrobu tiskáren a kopírek na začátku 80. let dvacátého století, je založena na dvou základních principech. Patří sem výhoda znalosti svých konkurentů a snaha o dosažení dokonalosti.

Řezáč (2009) dále popisuje benchmarking jako neustálý průběh porovnávání efektivity nabízených produktů a dalších nabízených subjektů zkoumané společnosti se společnostmi, které jsou považovány za lídry ve vybrané oblasti.

Postup benchmarkingu zahrnuje dle Řezáče (2009) tyto části:

- Důkladné porozumění vlastnímu podnikání, určení pozice na trhu a identifikace slabých a silných stránek. Bez tohoto poznání není možné efektivně reagovat, protože nedostatky nejsou známy a nelze je tedy napravit.

- Analýza činností konkurenčních společností, identifikace jejich slabin, ale i výhod. Je důležité se vždy srovnávat s nejvýkonnějšími společnostmi v oboru.
- Interpretace faktorů úspěchu konkurentů. Je nutné pochopit, co dělá konkurence lépe a také důvody, které k tomu vedly. Dále je nutné pochopit, jaké znalosti, metody nebo procesy používají. Na základě těchto poznatků společnost adoptuje nejlepší postupy konkurentů.
- Finálním krokem je zajištění konkurenční výhody. Společnost využívá páku svých konkurenčních výhod a předností, zatím co již opravila své nedostatky.

Veber (2009) uvádí, že účelem benchmarkingu je identifikovat a podpořit pozici společnosti na trhu tím, že je kladen důraz na zviditelnění konkurenčních výhod. Současně společnost čerpá nové podněty na zlepšení od konkurenčních podniků.

Dle autora existuje několik typů benchmarkingu:

- **Interní benchmarking** – je využíván v rámci velkých společností. V tomto případě jsou podněty ke zlepšení nalézány v rámci útvarů společnosti, které dokáží efektivně řešit složité situace. Silná stránka tohoto typu benchmarkingu je existence již nashromážděných interních dat. Slabou stránkou však může být omezená inovační dynamika, jelikož podněty pro zlepšení jsou často ohraničeny rozsahem řízení samotné společnosti.
- **Externí benchmarking** – podněty ke zlepšení jsou získávány od externích subjektů nebo společností. Hlavní výzvou je zde zvolení společnosti, která lépe řeší pro nás obtížné situace. Tento typ benchmarkingu můžeme rozdělit na odvětvový, který čerpá ze společností ve vybraném odvětví, nebo meziodvětvový, který čerpá i mimo vybrané odvětví.

Benchmarking můžeme také rozdělit do tří fází. První je plánování. V této fázi společnost provádějící výzkum vybere pro benchmarking vhodný subjekt a stanoví metodiku pro sběr informací. Následuje analýza. Sem patří kvalitativní a kvantitativní zhodnocení stavu a identifikace oblastí pro zlepšení. Poslední je fáze implementace. Společnost si stanoví strategické cíle v rámci budoucích zlepšení a vytvoří plán, který povede k jejich realizaci.

Benchmarking přináší společnostem mnoho přínosů. Pomáhá společnostem lépe porozumět potřebám zákazníků a lépe se orientovat v externím prostředí. Porovnání s konkurenčními společnostmi umožňuje lépe posoudit svou vlastní efektivitu. Další výhodou je zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Díky benchmarkingu lze využít osvědčené postupy na základě reálných situací a vyhnout se tak drahému poradenství a riziku neúspěchu. Termín „Benchmarkingový“ vzor lze chápat jako praxí ověřený systém, který vede ke zlepšení produktů či procesů a následně i společnosti celkově. Navíc umožňuje napodobování úspěšných společností a spolupráci díky tzv. licenčním smlouvám.

Metoda či nástroj benchmarking však obnáší i mnohá úskalí. Produkty, či jiné subjekty, které jsou předmětem benchmarkingu, jsou často chráněny ochrannými známkami, autorskými právy či patenty. Porušení těchto práv může vést k právním sankcím. Benchmarking však není pouze o kopírování úspěšných činností jiných společností. Je důležité zohlednit řídicí strukturu společnosti, sociální a kulturní prostředí a okolní podmínky. Implementace benchmarkingu může vyžadovat interní změny ve firemní kultuře a výkonových standardech pracovníků.

Benchmarkingu se často dostává špatné pověsti, a to zejména kvůli plytkosti některých teorií a absenci specifík pro jeho úspěšnou integraci. Dále je pak tato metoda kritizována za častou obměnu definic (Veber, 2009).

### **3.3.2 Metoda Crowdsourcing**

Mao (2015) říká, že díky globalizaci trhu se rozšířil dosah společností nejen ve smyslu dostupnosti zákazníků, kterým mohou prodávat své produkty či služby, ale také ve smyslu získávání cenné zpětné vazby. Tato zpětná vazba pak může být využita v rámci úpravy nabízených produktů nebo služeb, firemních strategií a kampaní. Jednou z těchto metod sběru dat z externích zdrojů je metoda crowdsourcing.

#### **Vymezení pojmu crowdsourcing**

Crowdsourcing je dále dle Mao (2015) ve zjednodušeném slova smyslu metoda, kdy se dav (crowd) nebo skupina jedinců snaží dosáhnout zvoleného cíle. Mezi tyto cíle může patřit inovace, vývoj nebo řešení problémů. Jedná se o proces zařazování jednotlivců nebo skupin, placených či neplacených, do rozsáhlejší skupiny, která je spojena s hodnotovým

zájmem o uskutečnění zlepšení či zefektivnění vybraného podnětu prostřednictvím jejich společných aktivit. Autoři termín crowdsourcing definovali mnoha způsoby. Dle Howovy definice existují dvě podmínky pro crowdsourcing. Sem patří velká skupina pracovníků a metoda otevřené zpětné vazby.

White (2023) dále uvádí, že je crowdsourcing formou otevřeného inovování a vývoje. Společnosti mohou vytvořit jakýkoliv projekt nebo úkol pro vybranou externí skupinu, a ta může následně projekt nebo úkol provést prostřednictvím vybrané platformy. Jedním z nejznámějších crowdsourcingových projektů je například platforma Wikipedie. Jedná se o webovou stránku s otevřeným zdrojovým kódem, kde je k přispívání informací zván každý. Koncept otevřeného zdrojového kódu umožňuje vývojářům vytvářet, mazat nebo vhodně upravovat získaná data.

Metoda sběru dat z externích zdrojů dle Maa (2015) napomáhá najít kreativní a užitečné podněty, nápady a znalosti pro firmy a jejich další rozvoj. Tento fenomén je využíván v nejrůznějších marketingových aktivitách jako je například tvorba strategií, reklamních kampaní nebo průzkum trhu.

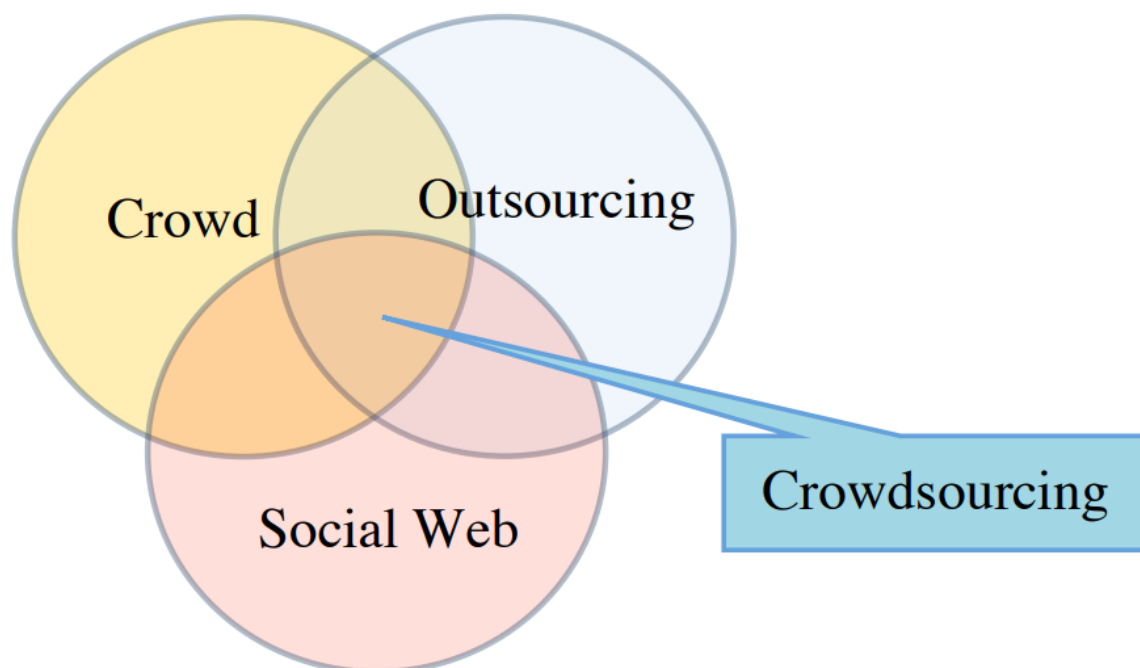
### **Aspekty crowdsourcingu**

Saxton (2013) uvádí, že crowdsourcingový model využívá výhody skupiny či davu prostřednictvím outsourcingu specifických úkolů nebo cílů poskytnutých společnostmi či organizacemi. Tento model může být rozdělen na následující tři prvky:

- **Crowd (dav, skupina)** – tento aspekt představuje shromáždění skupiny jednotlivců za účelem dosažení určitého cíle. V celkovém modelu hraje dav či skupina roli poskytovatele služeb, řešitelů problémů, inovátorů a zdroje dat.
- **Outsourcing** – Lacity (1993) tento aspekt popisuje jako zprostředkování lidských zdrojů mimo interní zdroje firmy, tedy externě. Outsourcing pomáhá společnostem se zaměřením na klíčové prvky jejich operací získáním lidských a ostatních zdrojů z externích firem. Tímto způsobem řeší výzvy, které nejsou schopny vyřešit samy.
- **Social web (sociální síť)** – Weber (2009) popisuje, že díky této technologii se podařilo pro potřeby outsourcingu oslovit mnoho jednotlivců i skupin.

Sociální sítě jsou v tomto ohledu perfektním vynálezem. Společnosti je využívají jak pro tvorbu marketingových kampaní, tak pro sběr dat jako jsou nové inovativní myšlenky pro jejich tvorbu.

Obrázek 2 Aspekty crowdsourcingu



Zdroj: Saxton (2013)

### 3.3.3 Controlling

Eschenbach (2004) uvádí, že je pojem controlling spojován s mnoha definicemi. Samotné slovo vzniklo odvozením od kmene "control", což zahrnuje koncepty jako kontrola či zkouška. Dále jej pak můžeme chápat jako vedení, řízení či regulování. Jedná se o srovnání mezi plánovanými a skutečnými hodnotami, kterých společnost dosáhla v rámci svého působení. Pojem controlling je zaveden v nejrůznějších oblastech odborné terminologie: Patří sem například mechanika, biologie, psychologie, elektrotechnika či ekonomie.

#### Controlling a jeho cíle

Primárním záměrem controllingu je dle slov Mikovcové (2007) podpora a zajištění konkurenceschopnosti a životaschopnosti vybrané společnosti.

Tento primární cíl lze také dle autorky rozčlenit na následující části:

- **Pohled do budoucnosti** – controlling vytváří náhled na aktuální situaci a možné proměny v budoucím čase v okolí zkoumané společnosti. Tento fakt následně napomáhá adaptaci společnosti a její celkové efektivitě.
- **Adaptace společnosti** – controlling podporuje společnosti ve smyslu implementace informačního kontrolního systému. Tento systém pak napomáhá řídicím pracovníkům najít spojitosti mezi reálnými a plánovanými cíli.
- **Zabezpečení souladu** – controlling umožňuje synergii operací jednotlivých řídicích systémů společnosti. Dále umožňuje řídicím pracovníkům vyvažovat střety zájmů mezi různými zainteresovanými stranami a udržovat tak harmonii.

### Controlling a jeho funkce

Dle Mikovcové (2007) zastává pro dosažení výše zmíněných cílů controllingu tento systém následující specifické funkce:

- **Podpora řízení** – controlling poskytuje řízení společnosti komplexní službu, kterou potřebuje k plnění svých krátkodobých či dlouhodobých cílů. Dále je jeho úlohou zaručit, že je podpora řízení poskytována správně, včas, a v souladu se specifickými požadavky společnosti. Řídicí pracovníci nemají povinnost řídit se doporučeními controllingu. Controlling se tak nachází ve stejné rovině jako ostatní služby využívané společností. Tuto funkci můžeme tedy považovat za informační podporu.
- **Doplňek řízení** – mimo poradenskou funkci může také controlling zastávat roli aktivního prvku v rámci řízení společnosti. Hlavním smyslem je v tomto případě tedy tvorba nástrojů, které jsou následně využívány řídicími pracovníky v jednotlivých řídicích podsystémech. Tyto nástroje také mohou převzít odpovědnost za rozhodování v krizových situacích. Pro tento účel je však potřeba specificky vymezit jejich pravomoci. Rozsah a pravomoci controllingu se liší v závislosti na velikosti společnosti, řídicí struktuře a celkovém řízení.
- **Koordinace** – v neposlední řadě je úlohou controllingu vytvářet vhodné podmínky pro koordinaci celkového řídicího systému vybrané společnosti. Controlling je tedy součástí vývoje jednotlivých řídicích podsystémů, jejich a vztahů mezi nimi.

## **Typy controllingu**

Horváth & Partners (2004) uvádí, že by vedení společnosti mělo mít jasně stanoveny strategické cíle. Mezi dlouhodobé strategické cíle patří zajištění existence a prosperity společnosti. Mezi krátkodobé operativní cíle pak patří zachování likvidit společnosti. Z jednotlivých cílů společnosti a firemního řízení jsou následně dedukovány nároky strategické či operativní. Tyto samotné nároky tedy rozčleňují controlling na strategický a operativní segment.

Operativní controlling má za úkol podporu řízení společnosti při zavádění výsledkově orientovaných plánovacích a řídicích procesů. Toto zavádění probíhá na základě koordinace, ale i integrace kvantitativních nástrojů pro řízení společnosti.

Dle Vollmutha (2004) je operativní controlling a jeho specifické nástroje využíván pro analýzy klíčových ukazatelů v oblastech jako jsou investice, výrobní náklady, dodavatelé, zásoby a další. Jako další je v tomto smyslu možné zmínit kritické body výroby odbytu, analýzu provizí či nástroje řízení jakosti.

Strategický controlling strategický controlling má dle Horvátha & Partners (2004) za úkol podporu řízení společnosti ve smyslu cílevědomosti a plánování pro budoucnost v rámci veškerých operací společnosti. Dále je pak jeho úkolem tvorba interních procesů a infrastruktury pro dlouhodobé strategické plánování.

Nástroje strategického controllingu jsou podle Vollmutha (2004) společnostmi využívány za účelem zajištění budoucí efektivity a výkonnosti společnosti. Mezi strategické cíle společnosti může patřit například vývoj služeb či produktů, zavádění nových technologií, expanze na nové trhy a další. Náplní strategického controllingu je tedy rozbor a analýza rizik, do kterých podnik v rámci svých operací vstupuje. Pro úspěšnou analýzu jsou však potřeba data, která budou dostatečné jak v jejich kvalitě, tak v jejich kvantitě. Tyto analýzy by měl tedy zpracovávat odpovědný controller, jehož odpovědností je sběr dat, tvorba datové základny, analýza nasbíraných dat a jejich následná interpretace a prezentace řídicím pracovníkům společnosti. Tento typ controllingu zkoumá a plánuje v rozpětí čtyř až pěti let.

### 3.3.4 Business Intelligence (BI)

Dle Novotného a kol. (2005) je díky neustálému vývoji v technologickém odvětví termín Business Intelligence podnětem k nejasnostem v rámci nejen jeho teoretického, ale i praktického využití. Abychom byli schopni správně porozumět této metodě a zároveň ji aplikovat, je nutné se nejprve pozastavit nad definicí samotných slov business a intelligence.

Slovo **intelligence** můžeme v rámci anglického jazyka chápat v následujících rovinách:

- **Schopnost** – můžeme chápat jako umění přizpůsobit se okolnímu prostředí a zároveň změnám, které se v daném prostředí mohou objevit. Tato schopnost zahrnuje jak člověka jako jedince či organismus, tak i organizační a řídicí systémy společností. Patří sem umění pohotově rozklíčovat složité úlohy, následná analýza a tvorba aktuálních scénářů řešení a vhodná aplikace těchto scénářů za účelem celkového zlepšení.
- **Činnost** – chápeme jako umění informovat ve smyslu rozklíčování určité situace a následně na základě výtěžných informací ovlivnit či změnit průběh dané situace. Patří sem však i efekt činnosti, tedy jasné informace určené pro jedince, který je využije k řešení vybrané situace. V českém jazyce pak můžeme najít obdobné slovo, a to zpravodajství.

Dále pak můžeme slovo **business** v rámci českého jazyka pochopit ve smyslu podnikání či obchodování. Přesněji pak podnikání za účelem uspokojení požadavků klientů či zákazníků a zároveň s tím spojeným generováním výnosů.

Termín Business Intelligence (BI) můžeme tedy definovat jako nástroj, který lze využít nejen v rámci obchodního oddělení podniku, ale také jako pomocníka při tvorbě marketingových, produktových nebo jiných strategií. Mezi prvky tohoto nástroje patří umění analyzovat specifický problém, využití nalezených informací a jejich syntéza, tvorba tabulek a grafů za účelem interpretace shromážděných informací a v neposlední řadě vytvoření plánů pro realizaci a ovlivnění dané situace.

V rámci oboru informačních technologií je termín Business Intelligence chápán z jiné strany, a to spíše ze strany technologického a technického realizování plánu. Není zde



kladen až takový důraz na získané výsledky. Úspěšnost tohoto konceptu závisí na kvalitě dat a schopnosti využít data, která podnik vlastní, technických informačních podnikových systémech a technologických prostředcích pro přesun informací. Dále pak závisí schopnosti transformace, uchovávání, analyzování, syntézy a tvorby funkčních a využitelných závěrů. Dle analytika a také tvůrce tohoto termínu Howarda J. Dresnera je toto základní pojetí Business Intelligence. V 90. letech 20. století pak termín Business Intelligence definoval také jako soubor teorií a metod, které mají za úkol zvýšit kvalitu a efektivitu rozhodování společností. Velký důraz pak klade na samotnou datovou analýzu, reporting a dotazovací nástroje, které mají uživateli pomoci s obrovským množstvím dat, se kterými společnosti pracují (Novotný a kol., 2005).

### **Typy manažerských BI systémů**

Kučerová (2005) uvádí, že v průběhu každodenního fungování jednotlivých oddělení a zaměstnanců společnosti se data a jejich interpretace využívá v hojné míře. Zaměstnanci ať už na nižší, střední či vyšší úrovni řídicí struktury společnosti v rámci práce s daty vytvářejí stále propracovanější metody analýzy dat, toku informací získaných pomocí těchto analýz a zároveň propracovanější nástroje pro vizualizaci těchto datových souborů. Systémy pro podporu řízení a rozhodování vznikly právě na základě silné poptávky po nástroji, který na základě velkého množství nashromážděných dat vytěží co největší užitek pro společnost. Dále je úkolem těchto systémů na základě vytěžených informací a vynaložených prostředků a úsilí vytvořit co nejkvalitnější výstupy a jejich vizualizace. Ty pak zajistí rychlé a kvalitní rozhodování řídicích prvků společnosti.

Manažerské systémy mají společné rysy, a to v technickém slova smyslu. Tyto systémy fungují na identickém technologickém principu. Zde patří OLAP (informační technologie fungující na bázi multidimenzionálních databází), datové sklady a data mining (dolování dat). Princip manažerských systémů netkví v provádění operací, ale zkoumání a analyzování velkých datových souborů. Tento fakt můžeme považovat za jejich další společný rys.

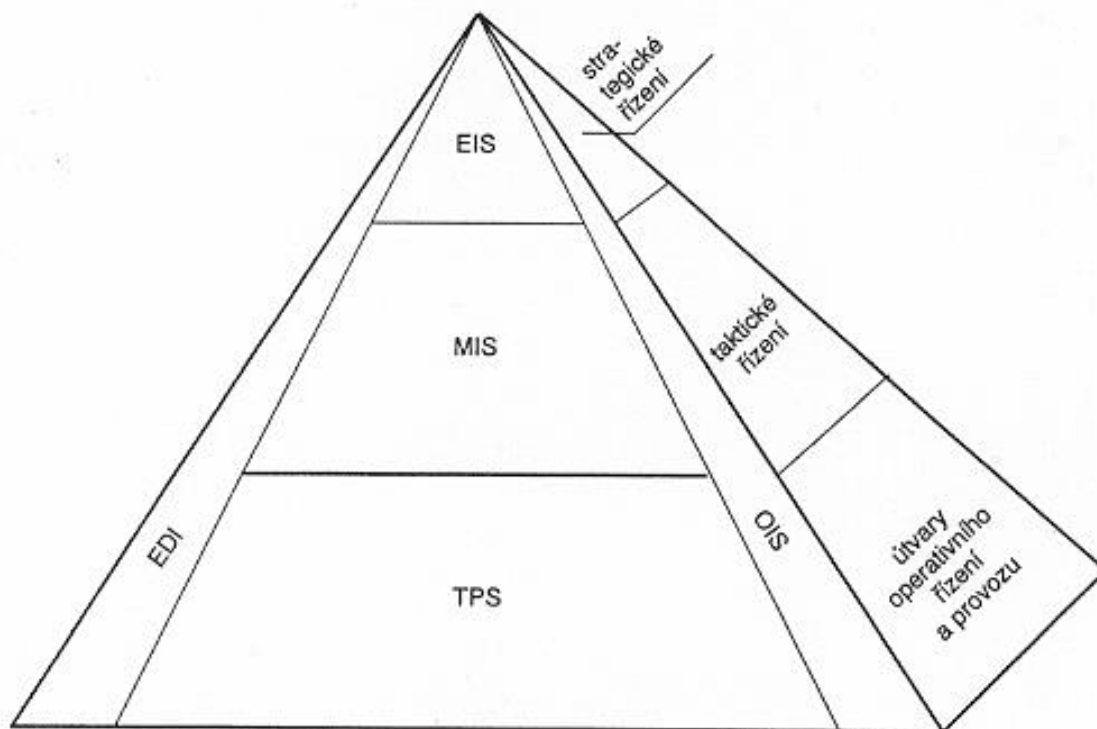
Voříšek (1997) říká, že do souboru manažerských systémů mimo Business Intelligence, které napomáhají zvýšení rychlosti a efektivity řízení patří:

- Management Information Systems (MIS)
- Decision Support Systems (DSS)

Dále můžeme dle autora manažerské systémy dělit v rámci jejich závislosti k hierarchické úrovni řízení podniku, a to na:

- Operativní
- Taktické
- Strategické

**Obrázek 3** Fundamentální struktura architektury IS



Zdroj: Voříšek (1997)

Nástroje a systémy BI patří dle Lacka (2008) mezi systémy se zaměřením na dlouhodobé strategické řízení podniku. Tyto systémy jsou rovněž známe pod názvem Executive information Systems (EIS), ale termín Business Intelligence (BI) je definitivně známější a rozšířenější.

Voříšek (1997) dále uvádí, že nástroje a aplikace, které vznikly za účelem vedení společností na strategické rovině těží velké množství dat z jiných nástrojů a aplikací podnikových informačních systémů. Sem patří například Management Information Systems (MIS). Dále těží data také z externích informačních databází jako jsou průzkumy trhu, informace o bankovních operacích nebo informace o pohybech na burze. Vytěžená data jsou pak spojeny do časových řad a dalších útvarů dle jejich spojitosti. Získané informace jsou následně implementovány do rozhodování řídicích pracovníků v dané společnosti.

### **Základní aspekty BI**

Práce s daty a data samotná jsou základním stavebním kamenem implementace Business Intelligence (BI) v praktickém prostředí společnosti, stejně jako při implementaci kteréhokoli jiného informačního systému.

Cílem konceptu Business Intelligence je poskytnout data v takové podobě, která bude pro možné uživatele co nejvíce srozumitelná a použitelná. V drtivé většině případů mají tato data podobu obrovských datových souborů, které není bez vhodných nástrojů a aplikací možné rozklíčovat. Business Intelligence zahrnuje nejen přeměnu dat na informace za pomoci transformace, ale i přeměnu těchto informací na více specifické a lépe využitelné znalosti. Tento fakt můžeme považovat za hlavní specifický aspekt BI. Můžeme konstatovat, že uživatelé systémů Business Intelligence objevují nové poznatky, které využívají k následnému zlepšení nebo vyřešení vybraného problému. Tzv. objevování umožňuje uživateli široký pohled na celkový datový soubor. Toto je možné díky specifickému stylu uchovávání dat. Data jsou uchovávána v rámci jednoho zkoumaného předmětu v co nejširším časovém rozmezí do budoucnosti i do minulosti (Lacko, 2008).

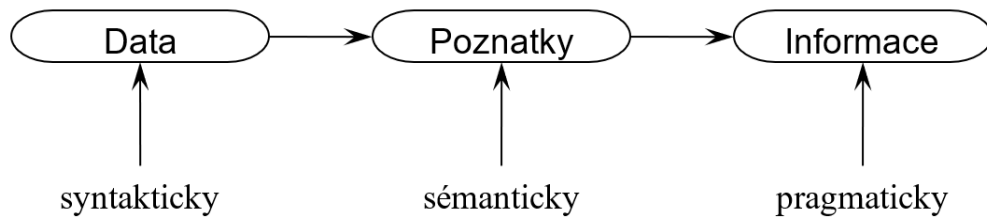
Jak již bylo zmíněno výše, data, informace a následné po transformaci i poznatky jsou základními aspekty jak konceptu Business Intelligence, tak fungování manažerských informačních systémů. Další část práce se z tohoto důvodu zaměřuje na definici těchto termínů.

- **Data** – Vaněk (2004) tyto údaje neboli data popisuje jako interpretaci vlastností určitého subjektu. Jsou upravené za účelem právě interpretace, exaktnosti, nebo další úpravy. Hlavním cílem dat je odraz reálných vlastností zkoumaného subjektu. Data můžeme tedy také chápat jako prekursory pro tvorbu informací.

Sklenák (2001) pak rozlišuje data na strukturovaná (jasně vyjadřující fakta, aspekty a samotné subjekty, kde jsou elementy dat jejich základním znakem) a nestrukturovaná (soubory dat bez jasných elementů rozlišení – videa, obrázky a textové dokumenty).

- **Informace** – dle Vodáčka & Rosického (1997) to jsou data, kterým je díky vhodné interpretaci přidružen specifický význam. Data, která byla takto transformována jsou dále chápána jako informace. Až díky tomuto kroku celkového postupu dostávají surová data skutečnou hodnotu. Díky zasazení do relevantního kontextu data dosahují požadovaného užitku. Může se však stát, že uživatel tato data nesprávně interpretuje. V tomto případě pak data nezávisle na jejich množství či kvalitě ztrácejí svoji hodnotu. Můžeme tedy konstatovat, že skutečná hodnota dat záleží na schopnostech uživatele je správně analyzovat a interpretovat.
- **Poznatky** – Sklenák (2001) uvádí, že poznatky vznikají po úspěšném zasazení vytěžených informací do reálného prostředí, ve kterém se společnost nachází. Data a následně informace získávají svoji hodnotu právě až po připojení významu (sémantiky). Zásadní výhodou poznatků oproti informacím je jejich schopnost se bránit tzv. zubu času – tedy nejsou časem ovlivněny.

Obrázek 4 Vztahy mezi aspekty BI



Zdroj: Sklenák (2001)

- **Znalosti** – Drucker (1995) popisuje znalosti z pohledu řízení jako nutný komponent přeměny dat na informace. Data jsou obohacena o další ještě přesnější a vyšší míru relevantnosti.

Podle Vodáčka & Rosického (1997) pak můžeme řízení znalostí chápat jako jakési objektivní schopnosti poznání, které jsou zpomaleny nedostatky jedinců či uživatelů jako takových. Jsou tedy kriticky závislé nejen na zkušenostech, ale i na inteligenční a kognitivní vyspělosti vybraného uživatele. Z pohledu na efektivitu řízení podniku znalosti umožňují celkové porozumění souvislostí v rámci celého firemního informačního systému a zároveň jeho okolí. Znalosti jejich uživatelům říkají, které informace jsou pro ně důležité.

Obrázek 5 Cyklus definice informace



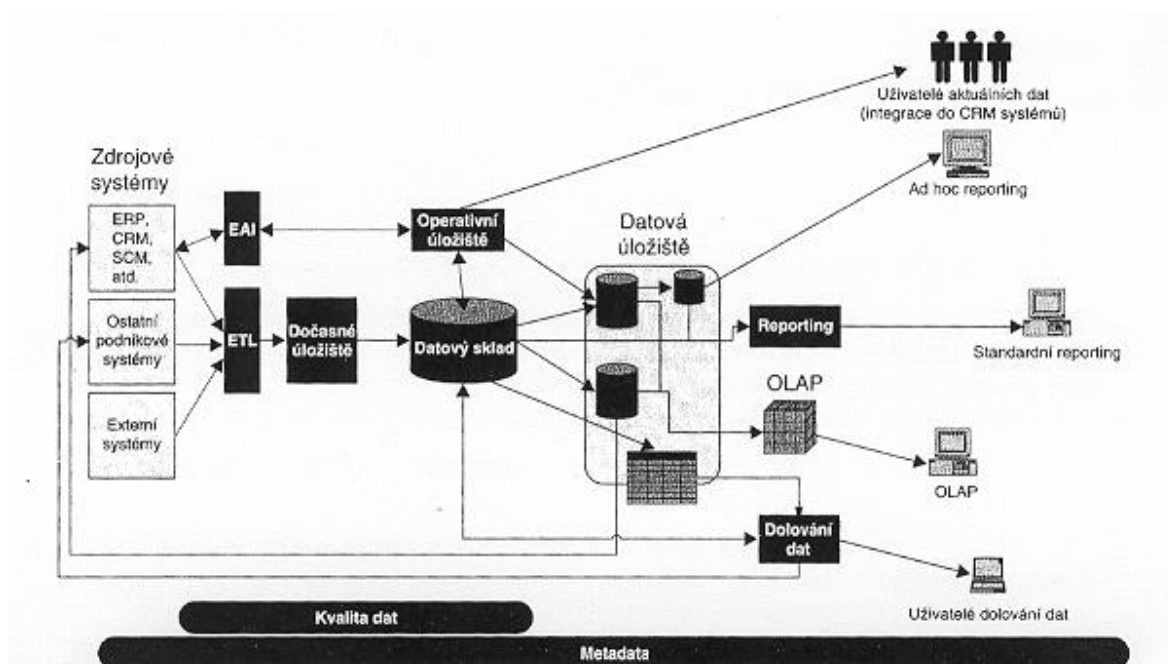
Zdroj: Kučerová (2005)

## Nástroje a technologie BI

Novotný a kol. (2005) uvádí, že veškeré specifické projekty v rámci Business Intelligence jsou projekty se svými zvláštními podmínkami. Proto se mohou jednotlivé projekty a jejich řešení významně rozcházet nejen ve výběru nástrojů k jeho řešení, ale i v využití těchto nástrojů. Tedy v tom, jak budou na sebe tyto nástroje navázány či v samotném řízení.

Tato práce se za účelem navržení integrace BI do řídicího procesu společnosti bude dále zabývat zdrojovými systémy, které jsou základním stavebním kamenem BI v podnicích.

Obrázek 6 BI systém a jeho návaznosti



Zdroj: Novotný a kol. (2005)

Lacko (2008) říká, že v rámci praktického využití napříč BI systémy a podniky jsou primární (zdrojové) systémy nejdůležitějším a jediným zdrojem dat. Nezbytný pro úspěšnou integraci Business Intelligence je přístup, kvantita, kvalita a opodstatněnost datových zdrojů využívaných v projektu.

Data, která jsou využita v rámci projektů podniku pochází z primárních informačních systémů. Tyto systémy jsou také známy pod pojmy OLTP systémy, transakční či produkční systémy. Zavedení a využívání by mělo být pro společnosti těchto primárních informačních

systemů prioritou. Tyto systémy nejčastěji zajišťují podporu administrativním a správním procesům společnosti. Zde mohou patřit procesy specifické v daném oboru, personální, manažerské nebo ekonomické. Ke zdrojovým systémům má přístup mnoho uživatelů, jenž v rámci těchto dat vykonávají nejrůznější úkony. Patří sem například čtení nebo zápis dat. Data jsou díky tomuto faktu pravidelně aktualizována.

Samotné zdroje dat pak můžeme dle Novotného a kol. (2005) rozdělit na interní systémy podniku, interní systémy s podporou aplikace a sdílení dat v podniku, a externí systémy.

- **Interní systémy** – můžeme je chápat jako systémy integrované v rámci podniku se sdílenými soubory dat. Patří zde **ERP systémy** (Enterprise Resource Planning). ERP systémy spojují funkce a činnosti, které protínají podnik v celé šíři s menšími prvky a úkoly specifických organizačních oddělení a jednotek společnosti. Další součástí interních systémů jsou **CRM systémy** (Customer Relationship Management). Tyto nástroje umožňují efektivní ukládání dat zákazníků a partnerů. Následně jsou tato data využita k další interpretaci v rámci celého Business Intelligence systému.
- **Externí systémy** – mezi externí systémy patří datové sklady jiných společností, databáze statistických úřadů nebo jiná externí data.

Uchovávání a úpravu dat v reálném čase za pomoci specifické architektury můžeme považovat za specifickou funkci primárních systémů. Po shromáždění a základním roztřídění dat přichází na řadu jejich analýza. Pro tento úkol se ale primární systémy nevyužívají. Aby primární systémy mohly provádět své základní úlohy, nesmí být zatíženy úlohami jinými. Právě následná analýza a další procesy by toto přetížení mohly způsobit.

Technologická i obsahová rozlišnost je u zdrojových systémů častá. Hlavním cílem Business Intelligence je následně zprostředkování analýzy datových souborů, identifikace dat dle jejich důležitosti a v neposlední řadě jejich propojení či integraci. Podmínky tohoto výběru jsou dány strategickými cíli společnosti či jednotlivými odděleními. Pro efektivní návrh Business Intelligence projektu je nejprve nutné provedení iniciálních analýz, které jsou složité jak finančně, tak i po exekutivní stránce. Sada těchto analýz je známá také jako Úvodní studie Business Intelligence.

Za účelem vytvoření co nejlepší vypovídací hodnoty shromážděných a zanalyzovaných dat je vhodné využít nástroje vizualizace. Tato vizualizace následně pomáhá koncovým uživatelům, tedy řídicím pracovníkům, pro tvorbu informovanějších a kvalitnějších rozhodnutí v řízení společnosti (Novotný a kol., 2005).



## 4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na zkoumanou společnost Niceboy s.r.o. Pro zpracování této části byly využity informace získané z hloubkových rozhovorů a informace z volně dostupných a interních zdrojů společnosti.

### 4.1 Představení společnosti

Ing. Jiří Zima společně s Mgr. Danielem Janků založili společnost Niceboy s.r.o. v roce 2013. V roce 2016 pak první produkty značky Niceboy® pronikly na tuzemský trh. V následujících letech si společnost úspěšně ukrojila pomyslnou část trhu nejen v rámci České republiky, ale i v rámci zahraničních trhů. Počet států, do kterých společnost Niceboy s.r.o. v současnosti dodává své produkty se za poslední 2 roky značně rozrostl. Produkty společnosti Niceboy s.r.o. jsou dodávány do 15 států. Mezi tyto státy patří Česko, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Německo, Chorvatsko, Slovinsko, Turecko, Dánsko, Švédsko, Norsko, Finsko, Litva, Lotyšsko a Estonsko. V důsledku nepříznivého vývoje geopolitických situací v rámci států Ukrajina, Bělorusko a Rusko došlo k ukončení obchodních aktivit společnosti s Běloruskem a Ruskem. Obchodní oddělení společně s vedením společnosti však plánují expanzi na trhy dalších států (Niceboy s.r.o., 2024).

Společnost Niceboy s.r.o. vyrábí široké portfolio elektroniky a příslušenství. Prvními produkty, za pomoci kterých společnost prorazila na trh byly akční a auto kamery. Díky těmto produktům si společnost zajistila svůj iniciální růst a pozici. Tato pozice byla dále upevněna díky rozšíření produktového portfolio o zvukovou techniku. Mezi nejvýnosnější produkty z této kategorie patří bezdrátová sluchátka a bezdrátové přenosné reproduktory. Rok 2019 zaznamenal další rozšíření produktového portfolio a zrození kategorie Niceboy ORYX. Tato kategorie nabízí zákazníkům široký výběr produktů herní elektroniky. Patří sem sluchátka, myši, klávesnice či konzolové ovladače. Dále bylo produktové portfolio rozšířeno o elektrické spotřebiče pro chytrou domácnost. Tato kategorie nese název Niceboy ION. Patří sem chytré konvice, vysavače, bezpečnostní kamery, osvětlení a další. Zákazníci, kteří si zakoupí produkty chytré domácnosti pak mohou využívat dedikovanou aplikaci pro jejich propojení a maximální personalizaci uživatelského zážitku.

Hodnoty společnosti Niceboy s.r.o. jsou vymezeny v rámci tří základních pilířů:

- **Mladý duch** – společnost se nebojí prolamovat zaběhnuté stereotypy a hledat inovativní řešení. Vnímá překážky jako příležitosti k učení a růstu a s optimismem čelí neočekávaným výzvám. Mladý duch je hnací silou pro prosperitu a umožňuje společnosti adaptovat se na dynamický a měnící se svět.
- **Styl** – styl není pouhou estetikou. Je to komplexní strategie, která zahrnuje design produktů, obalů a marketingových kampaní. Pro společnost má klíčový význam, protože posiluje značku, oslovuje zákazníky a buduje důvěryhodné partnerství. Investice do stylového designu se společnosti mnohonásobně vrátí v podobě zvýšené atraktivity, vnímání hodnoty a budování silných obchodních vztahů.
- **Jednoduchost** – společnost věří, že jednoduchost je klíčem k lepšímu životu. V komplexním a náročném světě se snaží vyvíjet produkty s co nejlepším uživatelským zážitkem, které usnadňují život a šetří čas i energii. Intuitivní design a snadné ovládání zbavují stresu a zmatku a přináší radost z používání. Produkty s filozofií jednoduchosti zvyšují spokojenost zákazníků a budují loajalitu k značce.

Společnost zažívala v předchozích letech rychlý růst, který se v současnosti stabilizoval. I přesto její produktové portfolio roste a rostou také hrozby a příležitosti spojené s lokálním i globálním trhem. Schopnost adaptace je tedy pro společnost Niceboy s.r.o. nezbytná (Intranet Niceboy s r.o., 2024).

## 4.2 Organizační systém společnosti

Organizační systém řízení společnosti Niceboy s.r.o. prošel v posledních letech značnými změnami. První změnou bylo vytvoření pozice finančního ředitele a dedikovaného finančního oddělení. Na začátku roku 2024 se pak původní majitelé a zároveň jednatele Ing. Jiří Zima a Mgr. Daniel Janků, kteří v předešlých letech zastávali pozice strategického a finančního ředitele, rozhodli odstoupit z pozice přímého vedení a předali vedení společnosti nově vytvořené pozici generálního ředitele. Majitelé společnosti momentálně

zastávají pouze pozici direktorů generálního ředitele a ostatních ředitelů jednotlivých oddělení.

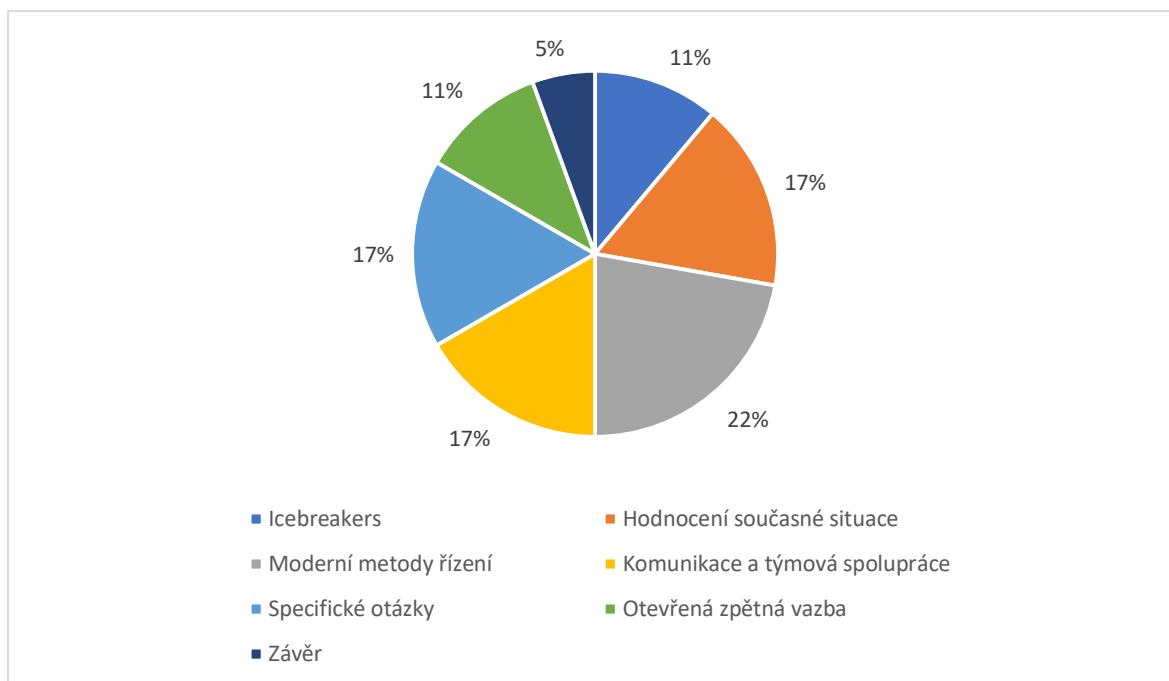
Celkový systém řízení je pak postaven ve vzoru liniové struktury řízení. Předností tohoto systému řízení je jasně vymezená hierarchie podřízenosti a nadřízenosti. Schopnost rychlého rozhodování a jednoduchou centralizaci pravomocí pak můžeme považovat za další přednosti tohoto systému. Na nejvyšším stupni hierarchie tohoto systému stojí generální ředitel, který působí na základě přání majitelů společnosti Niceboy s.r.o. Následně v podřízeném stupni hierarchie vedou jednotliví ředitelé svá oddělení. Zde patří produktové, marketingové, finanční a obchodní oddělení a v neposlední řadě také oddělení skladu. Řídící pracovníci jednotlivých oddělení pak zodpovídají za manažery a ostatní zaměstnance (viz. Příloha A).

### **4.3 Struktura a výsledky hloubkových rozhovorů**

Z důvodu komplexnosti otázek zaměřených na řízení jednotlivých zkoumaných oddělení a schopnosti získání relevantních informací, byla jako prostředek pro získání těchto informací zvolena metoda hloubkových rozhovorů. Otázky byly tvořeny za účelem zjištění nedostatků v nastavených řídicích procesech vybraných oddělení. Těchto rozhovorů se vždy účastnil tazatel, a následně řídicí pracovníci jednotlivých oddělení.

Jednotlivé dotazníky byly specificky upraveny pro oddělení, kterému se věnovaly. Celkem byly vypracovány čtyři specifické dotazníky, které se věnovaly produktovému, marketingovému, finančnímu a obchodnímu oddělení. Jelikož má každé oddělení jednoho hlavního řídicího pracovníka, respondenti byli taktéž 4. V každém oddělení měly hloubkové rozhovory za cíl najít pomyslné slabé místo řetězu. Jednotlivé dotazníky pak byly rozděleny do bloků, mezi které patřilo například uvedení, icebreakers (otázky zaměřené na prolomení ledů mezi tazatelem a dotazovaným řídicím pracovníkem), hodnocení současného stavu oddělení v rámci metod řízení, specifických otázek pro dané oddělení a další. Pro každý hloubkový rozhovor bylo v rámci všech bloků vytvořeno 18 otázek. V rámci hloubkového rozhovoru pro obchodní oddělení pak bylo využito celkem 19 otázek. Celý soubor hloubkových rozhovorů tedy obsahoval 73 otázek (viz. Příloha B).

**Obrázek 7** Struktura hloubkových rozhovorů



Zdroj: Vlastní zpracování (viz. Příloha B)

### 4.3.1 Výsledky hloubkových rozhovorů

Výsledky, které byly nashromážděny pomocí hloubkových rozhovorů jsou pro větší přehlednosti v následujících kapitolách rozděleny do stejných bloků, které byly využity v rámci průběhu rozhovorů. Každý samostatný blok bude v následujících kapitolách obsahovat otázky a odpovědi z jednotlivých oddělení. Následně jsou tyto otázky analyzovány a interpretovány.

#### 4.3.1.1 Icebreakers

**Otázka:** „Mohl/a byste na úvod představit svou roli a povinnosti ředitele produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení?“

Pokud hovoříme o pozici **produktového ředitele** ve společnosti Niceboy s.r.o., lze konstatovat, že v kompetencích této pozice je celkové plánování. Může se jednat o jednotlivé produkty, jejichž životní cyklus nebo plánování celkové produktové a firemní strategie. Všechny tyto aspekty musí produktový ředitel ve spolupráci s ostatními odděleními promyslet, prodiskutovat a naplánovat. V opačném případě by mohlo dojít například

k nesprávnému rozdělení zdrojů, což by mělo za následek pozastavení celého procesu. Další důležitou částí, na kterou se dle dotazovaného řídicího pracovníka zapomíná je komunikace. Plány mohou být vypracovány perfektně do poslední maličkosti, ale pokud nejsou tyto informace správně předány dál, může se stát, že zůstanou pouze fantazií. V neposlední řadě do povinností produktového ředitele spadá také veškerá agenda v rámci provozu samotného produktového oddělení. V rámci produktového oddělení a firemní strategie se firma snaží v poslední době hlavně stabilizovat. Byl zmírněn růst, který byl v předchozích letech nastaven vysoko. Probíhá také snaha o optimalizaci.

V rámci marketingového oddělení je hlavním úkolem **marketingové manažerky** společnosti Niceboy s.r.o. vést a řídit tým marketingových profesionálů a veškeré aktivity spojené s marketingem. Sem patří tvorba a implementace marketingové strategie, identifikace konkurenčních trendů, sledování vývoje trhu a přizpůsobení marketingové strategie tak, aby se co nejefektivněji dosahovalo cílů firmy. Dále do portfolia činností patří správa již vytvořených marketingových strategií, spolupráce s ostatními odděleními za účelem dosažení synergie, podporu celkové firemní strategie a do určité míry snaha o analýzu účinnosti marketingových opatření. Důležitým prvkem je také udržování silného firemního brandu či rozvoj vztahu se zákazníky.

**Finanční ředitelka** společnosti Niceboy s.r.o. má jako hlavní cíl zajištění finanční stability firmy. Pracuje také na tom, aby se efektivně spravovaly finanční prostředky firmy. Vede účetní tým, sleduje rozpočty, připravuje finanční zprávy a analýzy a spolupracuje s vedením společnosti na tvorbě strategií a plánů. Zároveň se také z části stará o právní korektnost.

Řídicí pracovník **obchodního oddělení** má ve firmě Niceboy s.r.o. na starosti zajištění odbytu produktů z celého produktového portfolia společnosti. Dále je pak jeho úkolem zajistit, aby byl tým jeho obchodních specialistů schopen správně komunikovat a prezentovat produkty partnerům firmy. Mezi tyto partnery patří například Alza a.s. Součástí souboru povinností obchodního ředitele je také analýza požadavků partnerů a zákazníků společnosti. Dle těchto požadavků se pak následně spolu s produktovým týmem podílí na tvorbě produktového portfolia.

**Otázka:** „Jak dlouho působíte na Vaší pozici a co považujete za nejzajímavější a nejnáročnější na vedení produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení v tomto odvětví?“

Osoba zastávající pozici **produktového ředitele** působí ve společnosti Niceboy s.r.o. již 6 let, ale přímo na pozici produktového ředitele pak 1 rok. Nejzajímavější je pak dle něj celková komplexnost práce. Na obzoru jsou neustále nové výzvy a zaměstnanci produktového oddělení téměř nikdy nedělají to samé. Nejnáročnější je pak schopnost nastavit procesy tak, aby byly možné využít v rámci všech prvků, které jsou v procesech přítomny. Nutností je v tomto případě umění hledat kompromisy.

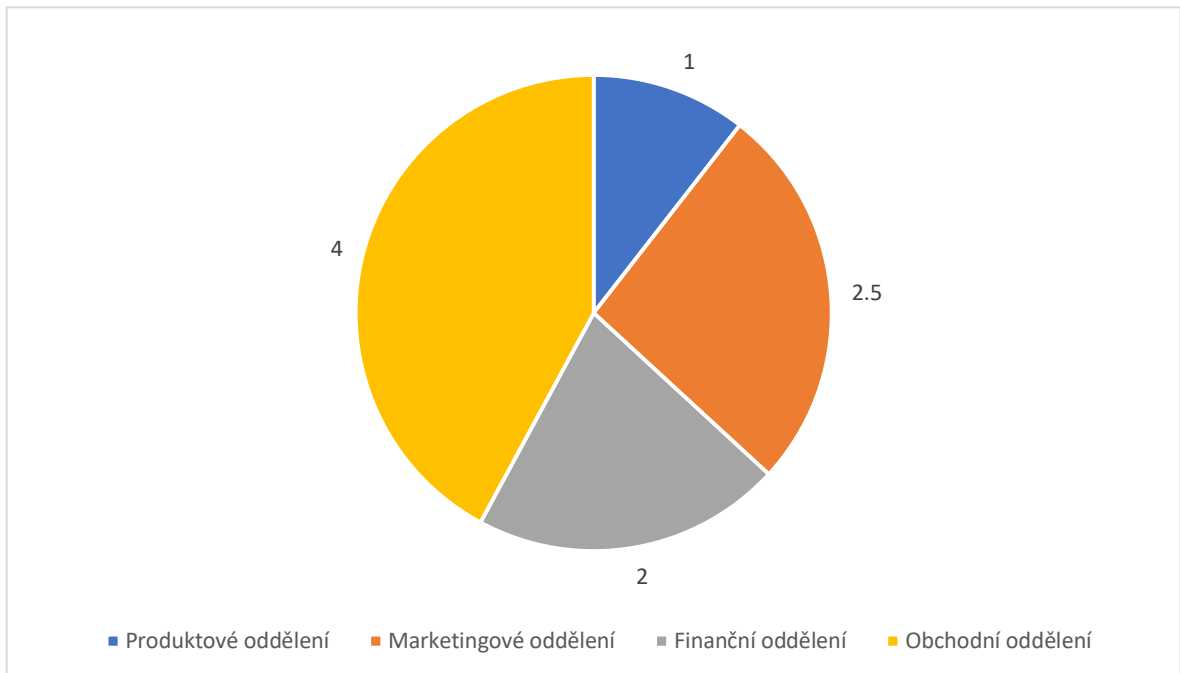
**Marketingová ředitelka** společnosti Niceboy s.r.o. má dlouholeté zkušenosti v jiných menších firmách. Ve společnosti pak působí 2 a půl roku. Nejzajímavější a zároveň nejnáročnější je dle ní dynamika trhu, na kterou musí být firma schopná reagovat. Marketing je, zvláště v době neúprosného rozvoje technologií, neustále se vyvíjející obor. Je zde nutné se přizpůsobovat novým trendům téměř na denní bázi. S tímto faktem se také pojí výzva analýzy výkonnosti marketingových kampaní.

**Finanční ředitelka** má rovněž zkušenosti s vedením finančních týmů z jiných společností. Ve společnosti Niceboy s.r.o. působí 2 roky. Největší výzvou bylo po jejím nástupu vyřešit dezorganizovanost a nepřehlednost finančního systému společnosti. Tato situace byla způsobena jak špatně nastaveným systémem a procesy v rámci finančního oddělení, tak úpadkem trhu kvůli pandemii Covidu-19 a růstu inflace kvůli vývoji geopolitických situací po únoru roku 2022. Kvůli těmto podmínkám řídící pracovnice přijala roli finanční controllerky na operativní úrovni. Tento proces náprav byl označen jako náročný, ale zároveň velice zajímavý.

Řídící pracovník na pozici **obchodního ředitele** působí ve firmě již 4 roky. Za nejzajímavější prvek považuje komunikaci a udržování vztahů s obchodními partnery. Nástroj, který přináší největší ovoce v rámci budování vztahů s partnery jsou dle něj osobní schůzky. Dále je velkou výzvou nalézt nové příležitosti na trhu. Tato činnost představuje největší překážku, ale zároveň největší potěšení.

Srovnání délky působnosti manažerů je pak možné vidět na Obrázku 8.

**Obrázek 8 Délka působnosti na pozici ředitele (v letech)**

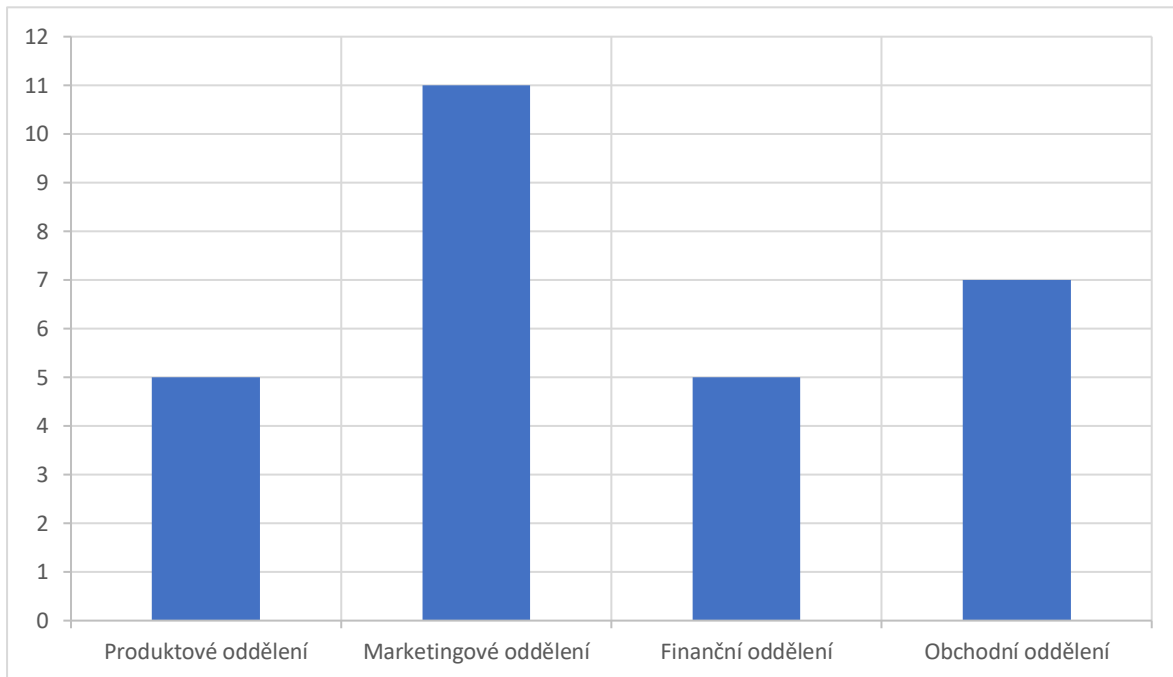


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka:** „Kolik zaměstnanců momentálně pracuje v produktovém/marketingovém/finančním/obchodním oddělení?“

V **produktovém oddělení** momentálně pracuje 5 zaměstnanců včetně řídicího pracovníka. V **marketingovém oddělení** je zaměstnáno 11 pracovníků. **Finanční oddělení** disponuje 5 zaměstnanci včetně řídicího pracovníka. V neposlední řadě bylo zjištěno, že v **obchodním oddělení** je zaměstnáno 7 obchodních specialistů včetně ředitele oddělení (viz. Obrázek 9).

**Obrázek 9 Počet zaměstnanců v odděleních**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.1.2 Hodnocení současné situace

**Otázka:** „Jak byste zhodnotil/a aktuální efektivitu našeho produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení na stupnici 1-5 (5 – nejlepší, 1 – nejhorší)?“

**Produktové oddělení** bylo jeho řídicím pracovníkem ohodnoceno známkou **3,5**. Oddělení tento řídicí pracovník převzal po svém předchůdci, který bohužel nebyl na tuto funkci dostatečně kvalifikován ať už se jednalo o teoretické znalosti, nebo znalosti z praxe. V současnosti se však již povedlo většinu procesů srovnat na fungující rovinu. Kvůli nutnosti integrace změn i do ostatních oddělení však mohou tyto nápravy někdy trvat déle. Pokud se některá z těchto zaváděných změn neosvědčí (i v rámci ostatních oddělení), hledají se nové cesty a řešení.

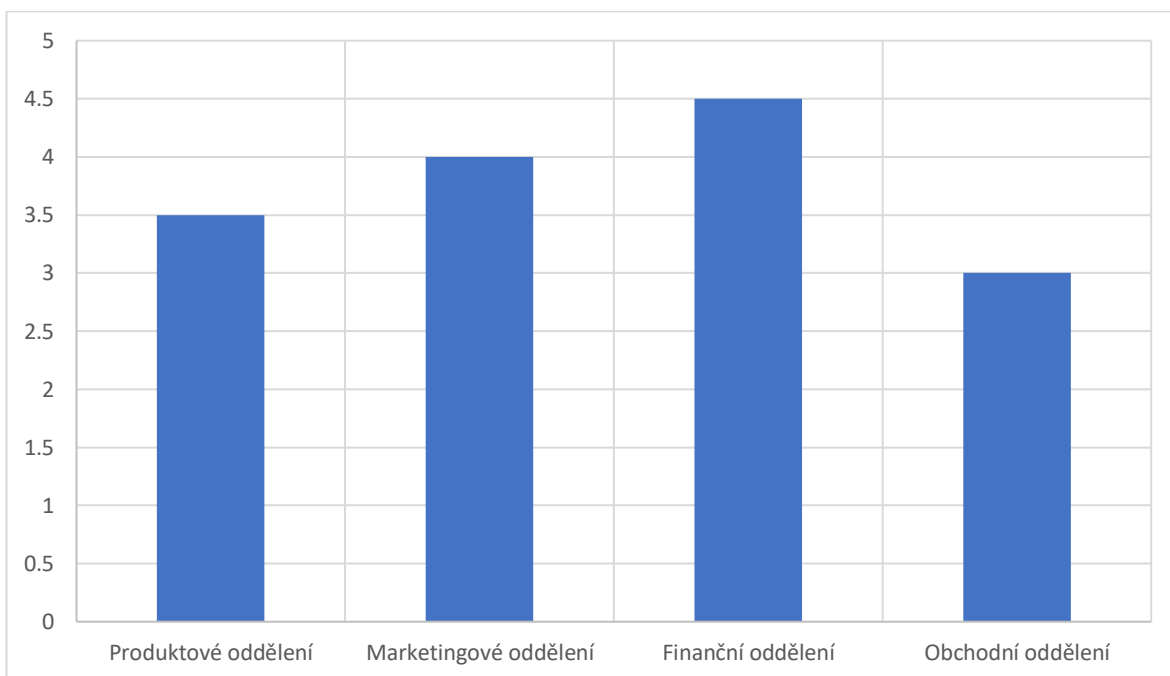
**Marketingové oddělení** bylo ohodnoceno téměř identicky a to známkou **4**. Oddělení podle řídicího pracovníka funguje podle jeho představ. Na druhou stranu však v rámci této otázky uvedl, že vždy existuje prostor pro zlepšení.



**Finanční oddělení** hodnotila jeho řídicí pracovnice známkou 2-3 před jejím nástupem do funkce finanční ředitelky. Momentální situaci po úpravách procesů by však celkově ohodnotila známkou **4-5**. Stejně jako v případě marketingového oddělení bylo uvedeno, že je zde také místo pro zlepšení.

**Obchodní oddělení** získalo v rámci hodnocení známku **3**. Řídicí pracovník konstatoval, že funkčně je obchodní oddělení přibližně na středu pomyslné hodnotící stupnice. Dle jeho názoru se oddělení konstantě zlepšuje, ale jako předchozí řídicí pracovníci přiznal prostor pro posun k lepšímu (viz. Obrázek 10).

**Obrázek 10** Hodnocení oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka:** „Které konkrétní procesy v produktovém/marketingovém/finančním/obchodním oddělení považujete za nejefektivnější a proč?“

Pokud mluvíme o **produktovém oddělení**, byl jako nejefektivnější proces zvolen proces tvorby produktového portfolia. Jeho součástí jsou jednotlivé schvalovací komise produktů, příprava obalových a jiných reklamních podkladů ve spolupráci s marketingovým oddělením, výroba, plán dopravy, financování apod. Celý tento proces se dá chápat jako

základní stavební kámen, kterým se řídí všechny ostatní oddělení. Kvůli předchozí absenci tohoto nově upevněného systému docházelo kvůli neefektivní práci s cash flow ke zpoždění samotných produktů. Tento proces vznikl právě po dosazení nového řídicího pracovníka do vedení produktového oddělení.

V **marketingovém oddělení** byla za poslední 3 kvartální období jako nejefektivnější zvolena metoda content marketing. Jedná se jak o tvorbu vlastních videí na platformách sociálních sítí, tak i spolupráce s nejrůznějšími tvůrci na těchto platformách.

**Finanční oddělení** zaznamenalo velké zefektivnění cash flow managementu. K tomuto zlepšení došlo díky důslednějšímu fakturování partnerů a zároveň koordinací a zlepšení skladového systému. Dále pak díky využití operativního controllingu v oddělení.

V rámci **obchodního oddělení** byl jako nejefektivnější aspekt vybrán jeho řídicím pracovníkem fakt, že společnost jasně poskytuje hodnotu zákazníkům. Tedy dodává na trh kvalitní produkty za přijatelnou cenu. Dále byla vyzdvihnuta spolupráce s produktovým oddělením ve smyslu rychlosti adaptace na požadavky zákazníků a partnerů.

**Otázka:** „Které aspekty našeho produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení podle Vás potřebují okamžité zlepšení?“

Při rozebírání této otázky s řídicím pracovníkem **produktového oddělení** bylo zjištěno, že toto oddělení momentálně nezaznamenává nutnou potřebu zavedení nového procesu. Bylo však zmíněno, že je očekáváno zavádění nového systému pro předávání informací a podkladů mezi odděleními. Zároveň však byla uvedena potřeba nástroje pro efektivní srovnávání jak interních produktů v rámci produktového portfolia, tak produktů konkurence.

Vedení **marketingového oddělení** má v plánu zlepšit a pokračovat v content marketingu. Tato metoda se velice osvědčila a pomohla firmě nejen s objemem prodaných produktů, ale také zlepšením povědomí o značce jako takové. Dalším směrem, kam by se dle řídicího pracovníka mělo oddělení marketingu ubírat je schopnost měření výkonnosti kampaní. Podmínkou je zde však využití specifických nástrojů k dosažení tohoto cíle.

Procesy a analýzy v rámci **finančního oddělení** jsou momentálně prováděny za pomoci tabulek v programu Excel. Dále se pro zadávání a kontrolování úkolů využívá rozhraní Trello. Jako samostatný účetní program je pak používán systém Pohoda. Finanční oddělení úzce spolupracuje také s oddělením skladu. Zde je využíván systém LOKiA WMS. Ředitelka finančního oddělení následně vyjádřila potřebu systému, který by efektivně propojil veškeré firemní systémy a umožnil nejen přenos dat mezi těmito systémy ale i možnost shromažďování dat a jejich následnou analýzu a interpretaci.

**Obchodní oddělení** a jeho fungování se momentálně potýká s několika obtížemi. První je obtížnost, s jakou je oddělení nuceno pracovat s informacemi jako jsou fluktuace cen produktů jak konkurentů, tak partnerů. Veškeré tyto informace jsou zpracovávány ručně za pomoci rozhraní Excel. Tato metoda si žádá značné množství času a je tedy velice neefektivní. Druhý problém se pojí s prvním. Jedná se o neschopnost efektivně archivovat informace o zákaznících a partnerech. Další analýza dat je pak velice obtížná až neproveditelná.

#### 4.3.1.3 Moderní metody řízení

##### Produktové oddělení

**Otázka:** „Jsou v našem produktovém oddělení momentálně využívány nějaké moderní metody či procesy řízení? Pokud ano tak jaké?“

Momentálně je v rámci produktového oddělení k řízení procesů využita metoda kritického řetězu. Konkrétním nástrojem pro tuto metodu je pak aplikace Aputime. Tento systém dokáže řídit proces dovozu produktů. Dále dokáže informovat a zapojit veškerá oddělení firmy do tohoto procesu. Umí poukázat na zbytečné prostoje v procesu, nebo který zaměstnanec je příliš vytížen. Naopak umí také poukázat na hluchá místa procesu.

**Otázka:** „Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti produktového oddělení?“

V posledním roce byla hlavním problémovým prvkem právě optimalizace procesu dovozu produktů. Většina problémů byla před zavedením systému Aputime řešena face to face, nebo případně přes platformu Google Work Space. Tato jednoduchá metoda však není s růstem firmy slučitelná. Vzhledem k využití waterfall stylu řízení se systém na bázi

kritického řetězu jevil jako nejlepší volba. Řídící pracovník však vyjádřil potřebu zlepšení momentálního systému benchmarkingu. Momentálně je využíván pouze velice jednoduchý systém na bázi platformy Excel.

**Otázka:** „Jaký je Váš přístup ke sledování a optimalizaci dodavatelského řetězce?“

Ředitel produktového oddělení uvedl, že v případě společnosti Niceboy s.r.o. a jeho business modelu je dodavatelský řetězec velice důležitý. Drtivá většina výrobků je vyráběna v Asii. Proto je nutné optimalizovat dobu přípravy potřebných podkladů, sběr materiálů a samotné výroby a dopravy. Právě v tomto případě je využíván systém Aputime.

**Otázka:** „Podporuje firma inovace v rámci zlepšování procesů v produktovém oddělení?“

Ředitel produktového oddělení také uvedl, že společnost Niceboy s.r.o. rozhodně podporuje inovace. Uvedl také, že se momentálně již společnost nenachází ve fázi růstu, jak tomu bylo před rokem, ale ve fázi stabilizace. Důraz je nyní kladen na optimalizaci napříč všemi systémy. K tomu patří zavádění nejrůznější nástrojů, které bývají inovativní.

### **Marketingové oddělení**

**Otázka:** „Jaký je Váš postoj k využívání datových analýz při rozhodování v marketingu?“

Ředitelka marketingového oddělení uvedla, že momentálně v rámci oddělení není zaveden žádný nástroj pro analýzu. Vyjádřila však náklonnost k zavedení těchto nástrojů.

**Otázka:** „Máme implementované automatizované nástroje pro sledování kampaní? Jaká je Vaše zkušenost s jejich efektivitou?“

Hlubkový rozhovor poukázal na fakt, že v tomto momentě jsou využity nástroje pro sledování téměř minimálně, nebo vůbec. Ředitelka oddělení v tomto směru přiznala velké nedostatky.

**Otázka:** „Jak často provádíme průzkum trhu a analyzujeme změny v chování zákazníků?“

Dle ředitelky marketingového oddělení jsou analýzy výkonnosti kampaní a průzkumy trhu úzce spojeny. V rámci těchto procesů spolupracuje marketingové oddělení s obchodním. Specifické metody a nástroje však využívány nejsou.

**Otázka:** „Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti marketingového oddělení?“

V návaznosti na předchozí otázky v rámci marketingového oddělení byla zjištěna potřeba sběru dat a jejich analýza. S tím se také pojí využití moderních technologií a nástrojů.

### **Finanční oddělení**

**Otázka:** „Jsou v našem finančním oddělení momentálně využívány nějaké moderní metody či procesy řízení? Pokud ano tak jaké?“

U této otázky byl znovu zmíněn controlling. V rámci této metody se finanční ředitelka zabývá plněním budgetů a správností fakturací ať už od jednotlivých oddělení společnosti, nebo jejich partnerů. Dále mezi její povinnosti patří cash flow management, rozpočtování nákladů, příjmů a řízení pracovního kapitálu nebo rizik. Jde o úkony na úrovni měsíců, kvartálů, případně jednoho roku.

**Otázka:** „Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti finančního oddělení?“

Řídící pracovnice vyjádřila spokojenost s momentálním stavem finančního oddělení. Díky jejím změnám došlo ke stabilizaci cash flow. Zároveň proběhla restrukturalizace týmu, díky které se zvýšila efektivita chodu oddělení. Na druhou stranu byla ochotná sdělit, že společnost potřebuje zlepšení v rámci jak interní komunikace a celkové strategie a vize podniku, tak externí komunikace s partnery podniku.

**Otázka:** „Jaký je Váš přístup k plánování a sledování finančních cílů a výsledků?“

Pokud hovoříme o cílech společnosti Niceboy s.r.o., jsou plány tvořeny po měsících, kvartálech nebo jednotlivých letech. Toto plánování je budováno na základě jednoduchých finančních analýz vycházejících z firemního účetnictví a nejrůznějších výstupů ze systémů Pohoda.

**Otázka:** „Podporuje firma inovace a zlepšení procesů ve finančním oddělení?“

Ředitelka finančního oddělení vyjádřila souhlas, když byla dotázána, zda společnost Niceboy s.r.o. podporuje inovace a celkové zlepšování procesů. Zmínila však, že v předchozích letech byl rozpočet na tyto inovace značně omezen. Následně se díky prvotním změnám ve finančním řízení společnosti povedlo narovnat cash flow a zvýšit tak i rozpočet na rozvoj inovací.

### **Obchodní oddělení**

**Otázka:** „Jsou v našem obchodním oddělení momentálně využívány nějaké moderní metody či procesy řízení? Pokud ano tak jaké?“

Ředitel obchodního oddělení uvedl, že za modernizaci obchodního oddělení a obchodní strategie jako takové se dá považovat rozvoj vlastní e-commerce platformy. Této platformě se velice daří a společnost v ní vidí zářnou budoucnost.

**Otázka:** „Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti obchodního oddělení?“

Jako největší výzva se momentálně pro obchodní oddělení jeví schopnost rychlé reakce. Toto není myšleno v návaznosti na tvorbu nových a aktualizaci stávajících produktů, ale na schopnost rychle analyzovat data partnerů a zákazníků. Data o partnerech a zákaznících jsou v současné chvíli shromažďována jen za pomoci systému Excel.

**Otázka:** „Přijímá obchodní oddělení nějaká opatření k personalizaci zákaznických zážitku v procesu nákupu?“

Díky hloubkovému rozhovoru bylo zjištěno, že obchodní oddělení nevyužívá personalizaci zákaznických zážitků v procesu nákupu. Jsou zavedeny jen některé specifické slevové taktiky, jako jsou například slevy v období svátků, výprodeje určitého typu produktu, nebo množstevní slevy u jednotlivých nákupů.

**Otázka:** „Podporuje firma inovace v obchodním modelu a nabídce produktů?“

Dle ředitele obchodního oddělení jsou inovace jeden z nejdůležitějších aspektů, a to hlavně v oblasti obchodního modelu a produktového vývoje. Konkurenceschopnost

společnosti dle něj doslova stojí na těchto dvou pilířích. Uvedl také, že v předchozích letech bylo mnohem těžší získat potřebné prostředky na tyto inovace. Momentální situace je však mnohem lepší.

#### 4.3.1.4 Komunikace a týmová spolupráce

**Otázka:** „Jakým způsobem podporujete komunikaci a spolupráci uvnitř produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení?“

Ředitel **produktového oddělení** prozradil, že pro komunikaci jsou důležité nejen samotné metodiky a nástroje, ale například i design kancelářského prostoru jako takového. Ve společnosti Niceboy s.r.o. je uplatněn kancelářský design open space. Ten dle ředitele produktového oddělení značně prospívá jak komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními, tak i obecnému psychickému zdraví zaměstnanců. V rámci společnosti se obecně řídicí pracovníci snaží, aby i zaměstnanci, kteří se nacházejí níže na pomyslném hierarchickém žebříčku, mohli vyjádřit svůj názor. Nové nápady jsou v produktovém oddělení vítány. Za tímto účelem jsou v produktovém oddělení pořádány pravidelně každý měsíc meetingy.

V rámci **marketingového oddělení** bylo uvedeno, že jsou v oddělení pořádány každý týden pravidelné meetingy. Tyto meetingy jsou využívány primárně pro rekapitulaci úkolů z předchozího týdne a nastavení cílů na týden následující. Tyto meetingy také umožňují podrobnější komunikaci mezi jednotlivými členy týmu. Každý měsíc také probíhají celofiremní stand-upy, kde jsou zaměstnancům představovány dlouhodobější cíle.

Řídicí pracovnice **finančního oddělení** vyzdvihla rovněž jako řídicí pracovník produktového oddělení výhody open space designu kancelářských prostorů. Podle ní tento design umožňuje rychlejší a efektivnější komunikaci mezi zaměstnanci. Uvedla také, že v oddělení probíhají pravidelné měsíční meetingy a každé dva týdny tzv. 121 meetingy. Tento typ meetingů je určen pro osobnější a bližší komunikaci mezi zaměstnancem a jeho manažerem na rozdíl od skupinových setkání.

Ředitel **obchodního oddělení** v rámci této otázky rovněž zmínil, že v obchodním oddělení probíhají pravidelné měsíční meetingy. Využívají se také 121 meetingy, které se dle slov ředitele velice osvědčily. Tým obchodních specialistů má možnost vlastního nastavení frekvence těchto meetingů.

**Otázka:** „Máte jasně definované role a odpovědnosti v rámci týmu? Jak byste je zhodnotil/a?“

Na tuto otázku ředitelé všech oddělení zkoumaných v této práci, tedy produktového, marketingového, finančního a obchodního, odpověděli téměř identicky. Společnost Niceboy s.r.o. má pro definici rolí a odpovědností vytvořenu interní směrnici. Ta jednotlivé role popisuje a zaměstnanci tak jasně znají své kompetence a povinnosti v rámci celofiremního hierarchického systému. Dle slov ředitele produktového oddělení by celý systém bez této směrnice nemohl v žádném případě fungovat.

**Otázka:** „Jakým způsobem probíhá komunikace mezi produktovým/marketingovým/finančním/obchodním oddělením a ostatními odděleními společnosti?“

Řídící pracovník **produktového oddělení** poznamenal, že pro řešení standartních pracovních úkonů je využíván dříve zmíněný systém Aputime. Důležité úkony a časově zatížené pracovní úlohy jsou pak řešeny pomocí platform Trello nebo Google Work Space. Uvedl také, že se oddělení snaží vyhnout osobnímu řešení úkolů. U těchto úkolů se dle jeho slov často stává, že na ně jednotliví pracovníci, kteří jsou již tak zahlceni ostatními úkoly lehce zapomínají. Tento fakt by však neměl být interpretován jako zabraňování volné komunikaci. Funkčnost spočívá v iniciálním ústním přiblížení situace a následném potvrzení a ukotvení díky výše zmíněným nástrojům.

Ředitelka **marketingového oddělení** v oblasti komunikace mezi odděleními rovněž zmínila využití systému Trello či Google Work Space. Dále zmínila kvartální celofiremní Stand-up meetingy, kde vedení prezentuje dlouhodobé výsledky a cíle společnosti Niceboy s.r.o. Dle ředitelky však i přes tento fakt zaměstnanci často ztrácejí pojem o celkovém cíli a dění ve společnosti. Zaměstnanci jsou dle ředitelky zaneprázdněni vlastními osobními úkoly v rámci oddělení a následně v rámci společnosti celkově. Způsob, kdy by se mohli zaměstnanci kdykoliv sami informovat o dění a směru společnosti by byl velikou výhodou a zároveň úlevou pro vedoucí zaměstnance.

Další dva dotazovaní řídicí pracovníci, tedy **finančního oddělení** a **obchodního oddělení** uvedli totožné informace a požadavky. Oba také vznesli návrh zavedení systému pro komunikaci dlouhodobých výsledků a cílů společnosti, který by byl nepřetržitě přístupný zaměstnancům společnosti.



#### 4.3.1.5 Specifické otázky dle oddělení

##### **Produktové oddělení**

**Otázka:** „Dokáže produktové oddělení reagovat na změny v poptávce nebo na zvláštní požadavky zákazníků? Pokud ano, jak rychle?“

Společnost Niceboy s.r.o. je dle dotazovaného velice dynamickou firmou, na rozdíl od modelu korporátu. Pro fungování a zavádění jednotlivých změn tedy není třeba velké množství schvalování. Pokud přestane nějaký prvek procesu v průběhu roku fungovat, je oddělení schopno reagovat a provést změnu v řádu hodin. Pokud hovoříme o reakci na změny v rámci jednotlivých produktů, je nahrazení a dovoz na trh reálné přibližně během 4 měsíců. Tato lhůta je však unikátní dle odvětví, ve kterém společnost působí.

**Otázka:** „Jakým způsobem získáváme zpětnou vazbu od zákazníků například ohledně kvality produktů?“

Firma má vlastní technickou podporu, která je v pracovních dnech zákazníkům dostupná 8 hodin denně. Dalším článkem je pak vlastní reklamační centrum, které zpracovává nejen reklamace produktů, ale monitoruje také recenze dostupné na webech partnerských distributorů. Na základě této zpětné vazby pak tvoří podněty pro zlepšení kvality produktů.

##### **Marketingové oddělení**

**Otázka:** „Jaké mechanismy máme k identifikaci nových trendů v oblasti elektroniky a rychlému začleňování inovací do našich kampaní?“

V oddělení působí velké množství interních talentů, kteří překypují nadšením pro marketing a kreativním myšlením. Interní ideje jsou však v tomto momentě jediným zdrojem pro tvorbu marketingových kampaní. Pro tyto účely jsou pořádány brainstormingové meetingy, nebo vytvářeny tzv. mood boardy.

**Otázka:** „Máte nějaké nápady na podporu kreativity a inovace v našem marketingovém oddělení?“

Dle ředitelky marketingového oddělení je kreativita a inovace v rámci interních zdrojů společnosti na špičkové úrovni. Přiznala však, že pouze interní zdroje pro tvorbu a testování tvořených kampaní nebudou do budoucna s růstem společnosti dostačující.

### **Finanční oddělení**

**Otázka:** „Jak efektivně řídíme dodržování předpisů a správu rizik ve finančním oddělení?“

Kvůli dodržování předpisů konzultuje vedení jednotlivých oddělení i hlavní vedení každou smluvní či procesní změnu s externí právní firmou. Díky této externí pomoci nebyly zatím zaznamenány žádné potíže na právní rovině. Jediné vzniklé problémy vycházely právě z faktu, že před zavedením změn neproběhla konzultace s externími poradci.

**Otázka:** „Jakým způsobem minimalizujeme finanční rizika spojená s našimi projekty?“

Minimalizace rizik je dle ředitelky finančního oddělení závislá na jejich úspěšné identifikaci. Jde tedy o identifikaci nejslabšího článku řetězu. Dále společnost rizikům předchází za pomoci diverzifikace kapitálu, který je používán k nákupu produktů nebo dalších služeb. V určité situaci se společnosti vyplatí využít cizí kapitál například ve formě půjčky, v jiných případech je vhodnější využít kapitál vlastní. Rizika jsou snižována taktéž výše zmíněnou spoluprací s externími právními poradci. Dále ředitelka uvedla, že ostatní oddělení se podílí na snižování rizik jiným způsobem. Produktové oddělení snižuje rizika díky snaze vyvíjet co nejkvalitnější produkty a zároveň budovat co nejstabilnější dodavatelské řetězce. Marketingové oddělení pak přispívá například tvorbou kampaní za pomoci rozmanitých kanálů.

### **Obchodní oddělení**

**Otázka:** „Provádí obchodní oddělení analýzy trhu a konkurence? Pokud ano, jak často a jakou metodou?“

Obchodní specialisté, dle jejich ředitele, provádí analýzu trhu a všech konkurenčních e-shopů ruční metodou. Následně shromážděné informace porovnávají za pomoci programu

Excel. Na základě těchto jednoduchých dat je pak tvořena reakce na změny v nabídce produktů a samozřejmě i cenové politiky.

**Otázka:** „Jakým způsobem reagujeme na změny v poptávce a trendy na trhu?“

Obchodní ředitel sdělil, že se společnost Niceboy s.r.o. snaží dynamicky reagovat úpravou cen produktů. V dlouhodobém hledisku pak aktualizací produktů nebo úplnou obměnou produktů v rámci celého portfolia.

#### 4.3.1.6 Otevřená zpětná vazba

**Otázka:** „Co si myslíte o pravidelných průzkumech spokojenosti zaměstnanců v produktovém/marketingovém/finančním/obchodním oddělení?“

Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci se shodli na stejném názoru, a to, že spokojenost je u jejich zaměstnanců klíčovým faktorem. Řídící pracovníci uvedli, že za účelem získávání zpětné vazby jsou již určitá opatření zavedena. Například výše zmíněné 121 meetingy či občasné dotazníky spokojenosti. Dále však také uvedli, že dle jejich názoru je v tomto směru také prostor pro zlepšení.

**Otázka:** „Máte nějaké další návrhy na zlepšení fungování našeho produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení?“

V rámci této otázky řídící pracovníci **produktového oddělení** ani **marketingového oddělení** nepopsali žádné další problémy či návrhy. Řídící pracovnice **finančního oddělení** pak znovu povznesla návrh vylepšení celofiremní komunikace ve společnosti. Dle jejích slov je důležité, aby se zaměstnanci mohli v jakémkoliv okamžiku zorientovat v celkovém dění společnosti a jejím cíli. Ředitel **obchodního oddělení** pak vyzdvihl potřebu efektivnějšího hodnocení konkurence a identifikaci slabých míst. Toto by mělo přispět ke schopnosti expanze jak v rámci partnerů, tak nových produktů.

#### 4.3.1.7 Závěr

**Otázka:** „Máte ještě něco, co byste chtěl/a dodat? Například nějaký podnět či problém v rámci řízení produktového/marketingového/finančního/obchodního oddělení, který potřebuje řešení a nepřišla na něj řeč?“

Ani jeden z řídicích pracovníků společnosti Niceboy s.r.o. nepřidal žádnou další specifickou situaci či unikátní problém, který by si žádal řešení.

## **4.4 Současné metody řízení v Niceboy s.r.o.**

### **4.4.1 Benchmarking**

Benchmarking je v produktovém oddělení využíván jako základní stavební kámen procesu vývoje produktů. Vyvíjené produkty se musí podrobit schvalovací komisi. Patří sem veškeré produkty, které jednotliví produktoví specialisté chtějí přidat do kategorií celkového produktového portfolia jako jsou například audio produkty, herní příslušenství, či produkty chytré domácnosti. Jednotlivé produkty, které jsou v rámci prvních fází připravovány pro schválení schvalovací komisí musí být porovnány po všech stránkách s produkty konkurence. Jednotlivá porovnávaná technická specifika se liší dle jednotlivých produktů, které jsou předmětem porovnání (benchmarkingu).

Pro tvorbu tabulek pro benchmarking se momentálně ve společnosti Niceboy s.r.o. využívá platforma Excel. Tato platforma sice do jisté míry umožňuje srovnání technických a jiných parametrů, ale tento proces je relativně zdlouhavý, náročný a neumožňuje další grafickou interpretaci srovnávaných parametrů.

Mezi parametry srovnávané interně i externě napříč jednotlivými produktovými portfolii patří například:

- Nákupní cena
- MOQ (Minimum order quantity – minimální množství kusů v objednávce)
- Délka výroby
- Reklamační podmínky
- Platební podmínky
- Cena dopravy
- Design
- Materiál

Dle specifického produktu se pak diametrálně liší i další jednotlivé parametry, které jsou využity při srovnávání. Pro účely této práce byla jako příklad vybrána herní sluchátka Niceboy ORYX X330. Ta jsou pak porovnávána dle následujících parametrů:

- Prodejní cena
- Velikost měničů
- Integrace softwaru
- LED podsvícení
- Prostorový zvuk
- Podporované platformy
- Impedance
- Frekvenční rozsah měničů
- Citlivost měničů
- Frekvenční rozsah mikrofону
- Citlivost mikrofону
- Hmotnost

Na základě těchto porovnání je pak provedeno exekutivní rozhodnutí. Produkty, které jsou úspěšně zvoleny jako vhodné pro prodej na trhu, jsou následně zařazeny do dalšího sektoru procesu výroby. Přichází tedy fáze tvorby marketingových podkladů, jako jsou nejen fotky pro e-shopy, obaly, manuály a další, ale také příprava samotných kampaní a reklam pro podporu prodeje zvoleného produktu.

Obrázek 11 Ukázka současné benchmarking metody ve společnosti Niceboy s.r.o.

	LAMAX Heroes Defender 1	YANKEE YHP 3035 SHADOW	Acer Nitro Gaming	HyperX CloudX Stinger Core	Logitech G335	JBL Quantum 100	A4tech bloody G580	X300	X330
Cena	799 Kč	809 Kč	949 Kč	939 Kč	1 299 Kč	990 Kč	599 Kč	699 Kč	899 Kč
Měniče	40mm	50 mm	50mm	40 mm	40 mm	40 mm	50mm	40 mm	50 mm
Software	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Podsvícení	LED	RGB	Ne	Ne	Ne	Ne	RGB	RGB 7 efektů	LED Red
7.1 Surround sound	Ne	Digitální	Ne	Ne	Ne	Ne	Digitální	Digitální	Digitální
Připojení	USB-A	USB-A	3,5 mm Jack	3,5 mm Jack	3,5 mm Jack	3,5 mm Jack	USB	3,5 Jack + USB	USB
Platforma	PC, PS5, Xbox Series	PC	PC	PC, PS5, Xbox one, Xbox Series	PC, PS5, Xbox one, Xbox Series, Nintendo Switch	PC, PlayStation 4, Xbox ONE	PC	PC, PS 5, Xbox Series	PC, PS5
Impedance	32Ω	32Ω	32Ω	16Ω	32Ω	32Ω	16Ω	16Ω	32Ω
Frekvenční rozsah sl	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz	20 Hz - 20 000 Hz
Citlivost sl	118 dB	112 dB	100 dB	99 dB	87,5 dB	105 dB	105 dB	110 dB	112 dB
Frekvenční rozsah mic	100 Hz - 10 000 Hz	20 Hz - 10 000 Hz	-	50 Hz - 18 000 Hz	100 Hz - 10 000 Hz	100 Hz - 10 000 Hz	100 Hz - 10 000 Hz	100 Hz - 10 000 Hz	100 Hz - 10 000 Hz
Citlivost mic	-46 dB	-42 dB	-	-	-	-42 dB	-44 dB	-58 dB	-42 dB
Hmotnost	310 g	305 g	256 g	215 g	240 g	220 g	400 g	332 g	264 g
							8,6 USD		7,96

Zdroj: Intranet Niceboy s.r.o.

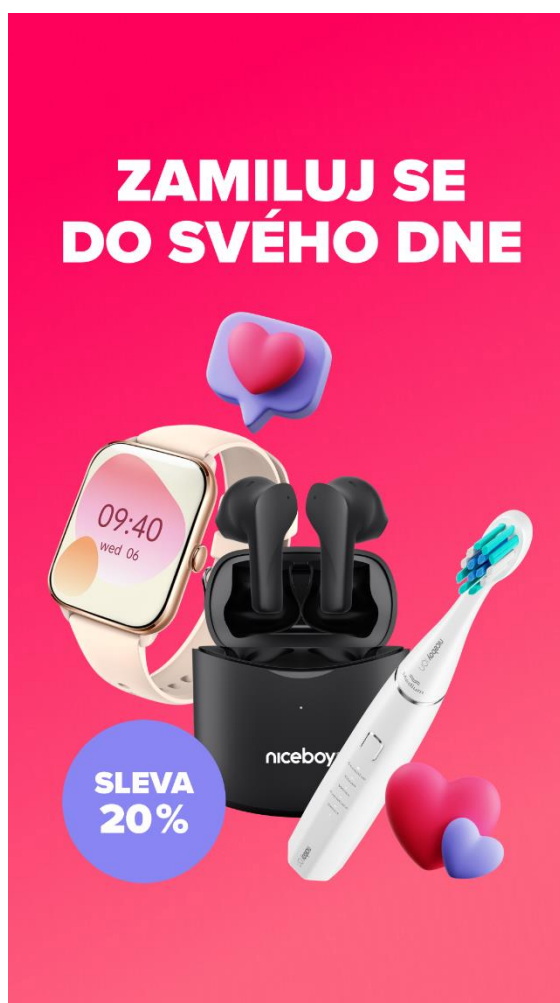
#### 4.4.2 Kreativní metody marketingového oddělení

Dalším základním kamenem tentokrát v oddělení marketingu je kreativní přístup k tvorbě kampaní a celkové prezentace značky zákazníkům a partnerům. Pomocí hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že drtivá většina kreativních nápadů se rodí interně v rámci marketingového oddělení. Pro tyto účely jsou pořádány pravidelné brainstormingové meetingy interních zaměstnanců marketingového oddělení. Po shromáždění vytvořených kreativních nápadů v rámci brainstormingového meetingu má na starosti kreativní ředitel jejich vytrídění. Následně je prezentuje hlavní řídicí pracovníci marketingového oddělení a vybírají nejvhodnější variantu dle hlavní strategie společnosti, rozpočtových možností a tvůrčích možností jednotlivých členů týmu. V posledním kroku řetězu jsou vybrané projekty zařazeny do procesu tvorby a následně aplikovány ve vybraných reklamních platformách.

Další více specifickou formou kreativní tvorby jsou v marketingovém oddělení společnosti Niceboy s.r.o. tzv. mood boardy. Mood boardy jsou taktéž vedeny kreativním ředitelem. V první fázi se samotná tabule (board) nachází v open space prostorech marketingového oddělení. V této fázi mohou na tabuli přispívat všichni zaměstnanci. Primárně však přispívají zaměstnanci marketingového oddělení. Na tabuli zaměstnanci

přispívají nejrůznějšími prvky, jakou jsou například vizuální prvky, barevné palety, citáty, fotky a další. V druhé fázi již kreativní ředitel společně se svým týmem grafiků vybírají nejlepší nápady a vznikají první koncepty. V poslední fázi kreativní ředitel následně znovu prezentuje výsledky mood boardů řídicí pracovníci a společně vybírají další nejvhodnější postup. Tento nástroj je ve společnosti využíván specificky pro tvorbu kampaňových bannerů. Ty jsou pak prezentovány primárně v rámci sezónních událostí jako jsou například Velikonoce, Valentýn, vánoční svátky nebo black friday.

**Obrázek 12 Příklad marketingové kampaně**



Zdroj: Intranet Niceboy s.r.o.

V rámci výše zmíněných technik je pro zvýšení přísunu nových podnětů využívána také metoda cross-funkčních týmů. Vybraní členové rotují v rámci marketingového oddělení mezi různými funkcemi. Tyto funkce jsou většinou koncipovány ve stylu poradce hlavního představitele, který má být obohacen o nové myšlenky. Dále mohou být zaměstnanci přizváni z jiných oddělení na základě jejich zkušeností s danou problematikou, nebo po domluvě s kreativním ředitelem. Mohou následně přispívat do jednotlivých brainstorming meetingů nebo na specifické mood boardy.

#### 4.4.3 Operativní controlling

Díky hloubkovým rozhovorům jsme se od řídicí pracovníce finančního oddělení společnosti Niceboy s.r.o. dozvěděli, že je ve společnosti nově z části zaveden operativní controlling.

Mezi momentálně zavedené metody operativního controllingu patří:

- **Cash flow management** – tato metoda ve společnosti Niceboy s.r.o. spočívá v pravidelném monitoringu peněžních toků. Intervaly monitorování se v tomto případě pohybují v řádu měsíců, kvartálu či jednotlivých let. Řídicí pracovníce a zároveň momentální pracovníce operativního controllingu se tedy snaží identifikovat období s potencionálním nedostatkem likvidity a plánuje opatření k zajištění dodatečného cash flow.
- **Rozpočtování nákladů** – v tomto kroku řídicí pracovníce definuje jednotlivé nákladové položky. Patří sem výrobní náklady produktového oddělení, náklady marketingového oddělení na tvorbu kampaní a další. Zajišťuje tedy to, aby všechny oddělení měly přesně stanovené rozpočty a byly tyto rozpočty schopny dodržet.
- **Rozpočtování příjmů** – zde ředitelka plánuje očekávané příjmy z prodeje produktů. Následné informace zjištěné z očekávaných příjmů jsou využity pro tvorbu dalších finančních plánů a plánů objednávek dalších vln produktů.
- **Řízení pracovního kapitálu** – spočívá ve spolupráci s vedením skladu na optimalizaci zásob, pohledávek a závazků za účelem maximalizace likvidity společnosti.



- **Nákladové účetnictví** – sem patří přesné sledování nákladů na základě jednotlivých nákladových center a účtů. Zaměstnanec v tomto případě zajišťuje, aby byly náklady přesně přiřazeny na své místo a byla správně vedena evidence.
- **Rizikový management** – minimalizace rizik probíhá v rámci společnosti na základě snahy o správnost smluvních a jiných dokumentů. Tyto dokumenty jsou sestavovány a využívány při tvorbě a organizaci obchodních a jiných operací. Vedení společnosti v tomto spolupracuje s externí právníčkou firmou.

#### 4.4.4 Analýza konkurence

V rámci obchodního oddělení byla díky hloubkovým rozhovorům zjištěna následující situace. Určitý způsob analýzy konkurence je zařazen do portfolia procesů v oddělení. Jednotliví obchodní specialisté zkoumají konkurenční výrobce, konkurenční a partnerské e-shopové platformy a z těchto shromážděných informací tvoří analýzy a závěry. Tato analýza je prováděna v úzké spolupráci s produktovými specialisty z produktového oddělení. Obě tyto aktivity jsou pak spojeny v základní tabulkové výstupy jednoduchého benchmarkingu. Všechny tyto procesy jsou však prováděny ručně. Díky tomuto faktu jsou značně časově i zdrojově náročné a pro společnost tedy neefektivní.

## 5 Výsledky a diskuse

V následujícím textu jsou prezentovány klíčové výsledky z hloubkových rozhovorů. Jednotlivé rozhovory byly prováděny s řídicími pracovníky vybraných oddělení společnosti Niceboy s.r.o. Tito řídicí pracovníci zastupovali čtyři klíčové oddělení, které se podílí na tvorbě hlavních hodnot v podniku. Na základě zjištění je pak vytvořeno komplexní doporučení pro vybranou společnost.

### 5.1 Shrnutí výsledků

Mezi zkoumané oddělení patří produktové, marketingové, finanční a obchodní oddělení. V hloubkových rozhovorech se objevovaly otázky v rámci obecného fungování a vedení oddělení, ale i otázky zaměřené specificky na dané oddělení. Následující sekce jsou věnovány interpretaci zjištěných informací v rámci hloubkových rozhovorů.

Po dokončení hloubkového rozhovoru s řídicím pracovníkem produktového oddělení společnosti Niceboy s.r.o. byla zjištěna následující situace. V produktovém oddělení jsou již zavedeny některé metody i samotné nástroje moderních metod řízení. Řídicí pracovník produktového oddělení vyzdvihl tzv. benchmarking jako jednu z hlavních metod řízení produktového oddělení. Benchmarking slouží v rámci oddělení pro srovnávání již zavedených produktů s produkty novými, produkty konkurenčních firem a portfolií partnerských společností v oblasti prodeje elektroniky a doplňků. Pro tvorbu srovnávacích tabulek metody benchmarkingu je využíván systém Excel. Mezi již zavedené nástroje pro zlepšení efektivity chodu produktového oddělení pak patří systém Aputime. Tento systém pracuje na základě konceptu kritické cesty a napomáhá sestavit celkový systém procesu jednotlivých úloh v oddělení, určuje klíčové činnosti v těchto procesech a umožňuje jiným externím uživatelům, kteří mají do nástroje přístup rychlý přehled o dění a snadnou integraci vlastních vstupů. Pokud hovoříme o komunikaci uvnitř a vně oddělení, je v tomto případě zavedena metoda osobních setkání podpořená systémy platforem pro organizaci pracovních úkolů. Mezi tyto platformy patří Trello či Google Work Space. Tyto metody a nástroje byly do oddělení integrovány za účelem zvýšení jak efektivity práce jednotlivých zaměstnanců, tak produktového oddělení jako celku a následně samozřejmě i celé společnosti. Dále jsou tyto metody a nástroje využívány za účelem shromažďování informací o produktových portfoliích jak konkurenčních, tak partnerských společností. Na základě

těchto shromážděných informací jsou pak tvořeny plány a strategie pro tvorbu produktového portfolia, plány pro výběr obchodních strategií a partnerů nebo jiných změn.

I přesto, že je metoda benchmarkingu dle řídicího pracovníka hlavním stavebním kamenem produktového oddělení, není celý proces této metody vhodně optimalizován. Tým produktových specialistů sbírá informace o zkoumaných produktech ručně. Tento přístup je sice náročný a zdoluhavý, ale není to hlavní problém tohoto přístupu. Nejdůležitější slabinou tohoto přístupu je nejen téměř neexistující možnost integrace s ostatními systémy jiných oddělení společnosti, ale také obtížná grafická interpretace nasbíraných dat a zjištěných závěrů z provedených analýz.

Průzkum marketingového oddělení pomocí hloubkových rozhovorů poukázal na to, že oddělení pravidelně a v hojné míře využívá moderních metod řízení kreativní tvorby. Mezi již zavedené metody patří brainstormingové meetingy, mood-boardy nebo cross-funkční týmy. Tyto metody mají za cíl zvýšit kreativní schopnosti nejen interního marketingového týmu, ale zvýšit celkové množství a kvalitu nových idejí díky vstupům z ostatních oddělení.

Tyto metody jsou sice do určité míry efektivní pro tvorbu kampaní a jiných projektů v rámci marketingového oddělení, neberou však v potaz zpětnou vazbu cílové skupiny neboli zákazníků společnosti. Cestou za zlepšením efektivity kreativní činnosti marketingového oddělení by tedy mohl být přísun nových myšlenek nejen z interních, ale i z externích zdrojů. Jako další podnět pro zlepšení se ukázal způsob měření výkonnosti samotných marketingových kampaní. V rámci marketingového oddělení momentálně nejsou zavedeny žádné nástroje, které by komplexně měřily výkonnost a zároveň by umožnily propojení s ostatními systémy jiných oddělení v rámci celé společnosti.

Ve finančním oddělení společnosti Niceboy s.r.o. byla zjištěna následující fakta. Pokud hovoříme o finančním řízení, jsou v oddělení financí zavedeny metody cash flow managementu, rozpočtování nákladů a příjmů, řízení pracovního kapitálu, nákladového účetnictví nebo rizikového managementu. Uvedené metody jsou využívány v rámci konceptu operativního controllingu, tedy metody jsou aplikovány v kratších časových intervalech jako jsou jednotlivé měsíce, kvartální období či jednotlivé roky.

Výše uvedené metody jsou sice efektivní z krátkodobého hlediska, nejsou však dokonalé pro dlouhodobější analýzy a předpovědi například pro období následujících 3 let a dále. Pro tento úkol je nutné zavést komplexnější metody a nástroje, které budou schopny pracovat s velkým množstvím dat, transformovat je a vyvodit použitelné interpretace.

Mimo výše uvedené zjištěné výstupy z jednotlivých oddělení poukázala většina řídicích pracovníků společnosti Niceboy s.r.o. nepřímým způsobem na absenci schopnosti provádět efektivní datovou analýzu. Zde byla zahrnuta jak schopnost efektivnějšího a kvalitnějšího sběru dat, tak jejich třídění a transformace, a následně jejich efektivní grafické vyjádření a interpretace.

Dalším nedostatkem, který byl uveden některými z řídicích pracovníků společnosti byla absence komunikačního a informačního systému pro zaměstnance. Tento systém by podle nich měl obsahovat informace o momentálním stavu a cíli strategie jednotlivých oddělení, ale i společnosti celkově. Zaměstnanec by měl mít do tohoto systému neomezený přístup. Tímto způsobem bude dosaženo absolutní informovanosti zaměstnanců a zamezí se nejasnostem a zpomalení celkového pracovního procesu.

## **5.2 Návrhy doporučení**

Na základě výše zjištěných informací z hloubkových rozhovorů byla vytvořena doporučení. Mezi tato doporučení patří pokročilé verze metod, které jsou již zavedeny, ale i pro společnost zcela nové koncepty jako jsou navrhované metody pro marketingové oddělení nebo celkový systém datové analýzy. Tento systém proniká všemi zkoumanými odděleními a zlepšuje tak jejich propojení a efektivitu.

Následující kapitoly se zabývají detailním popisem nových doporučení a jejich následnému zavedení do celkového systému procesů společnosti Niceboy s.r.o.

### **5.2.1 Pokročilý benchmarking**

Jak již bylo zmíněno výše, v oddělení produktu a obchodu je pro srovnávání technických a jiných parametrů produktů využívána jednoduchá forma benchmarkingu. Pro tento účel je momentálně prováděn sběr dat ručně a následně je ručně prováděno i samotné porovnávání v rámci benchmarkingu. Data jsou v tomto případě shromažďována z nejrůznějších portálů, kam patří informace od dodavatelů, konkurenční nebo partnerské

e-shopy a další. Pro srovnávání jsou pak tvořeny tabulky pro jednotlivé produkty v systému Excel. Tato metoda je sice použitelná v reálném prostředí, ale je značně časově i energeticky náročná. Zároveň také téměř nepodporuje propojení s celkovým systémem datové analýzy.

Z tohoto důvodu je nutné nalézt jiný softwarový systém, který by umožňoval výhodnější sběr dat, jejich následné čištění, analyzování a vizualizaci pro podporu dalšího rozhodování napříč společnostmi. Pro zlepšení metody benchmarkingu, která je momentálně zaintegrovaná do fungování produktového a obchodního oddělení se doporučuje zavedení CRM (Customer Relationship Management) systému, který by umožnil jednodušší sběr, třídění a přípravu dat pro následující analýzy. Tento systém by také mohl na základě množství nasbíraných dat o zákaznících sloužit jako benchmarkingový nástroj pro měření výkonnosti marketingových kampaní.

### **5.2.2 Crowdsourcing**

Kreativní tvorba je v rámci marketingového oddělení společnosti Niceboy s.r.o. stimulována pouze na základě podnětů interního marketingového týmu. Dalším krokem pro zlepšení tohoto procesu a zároveň zdrojem dat pro celkový systém datové analýzy je sběr primárních dat. Jednou z metod sběru primárních dat, který by vykonávali pracovníci marketingového oddělení je tzv. crowdsourcing. Tato metoda využívá jednotlivce či skupiny z řad zákazníků pro sběr primárních dat za pomoci hloubkových rozhovorů. V těchto rozhovorech by se měly objevovat uzavřené či otevřené otázky pro zkoumané téma, vizuální komparace, návrhy a další. Názor zákazníků a v tomto případě i respondentů výzkumu je v tomto ohledu samozřejmě důležitým faktorem pro tvorbu a vyhodnocení potencionální výkonnosti budoucích kampaní. Dále také pro sběr zpětné vazby pro kampaně již proběhlé. V neposlední řadě slouží nasbírané názory zákazníků ve formě dat jako zdroj pro další analýzu.

Obě tyto opatření povedou společnost k lepšímu pochopení své zákaznické báze a tržního chování celkově. Tento fakt pak následně napomáhá celkovému zlepšení efektivnosti jednotlivých oddělení, ale i společnosti celkově.

### 5.2.3 Strategický controlling

Jako další logický krok pro vylepšení funkčnosti a chodu finančního oddělení, kde je v tomto momentě využíván pouze operativní controlling, se jeví zavedení strategického controllingu. Strategický controlling pracuje s delšími časovými úseky, například 3 a více let. Díky tomuto faktu jsou pro tvorbu informovaných a kvalitních závěrů a doporučení potřebné velké soubory dat. S větším množstvím nasbíraných dat a jejich zlepšující se kvalitou se zlepšuje také kvalita doporučení. Tyto kvalitně vytvořená doporučení mají za následek zlepšení finančního řízení společnosti.

Nutností v tomto ohledu je také zavedení vhodného ERP (Enterprise Resource Planning) systému. Zavedení tohoto systému bude pomocnou rukou nejen řídicí pracovníci pro tvorbu analýz strategického controllingu, ale zároveň tento systém umožní propojení s ostatními odděleními a jejich systémy. V neposlední řadě bude tento systém zdrojem dat pro BI tým a jejich podrobné datové analýzy.

### 5.2.4 Tvorba BI týmu

V předchozích kapitolách doporučení byly mimo jiné popsány způsoby sběru primárních dat. Pro produktové a obchodní oddělení bylo doporučeno zlepšení metody benchmarkingu za pomoci stávajícího systému sběru dat, ale i zavedení CRM systému pro další sběr dat, který je výhodnější jak po kvantitativní, tak po kvalitativní stránce. Pro marketingové oddělení pak byl doporučen sběr primárních dat za účelem zlepšení kreativního procesu a zlepšení analýzy již zavedených, ale i v budoucnu zaváděných kampaní. V neposlední řadě pak bylo pro zlepšení chodu a efektivity finančního oddělení doporučeno zavedení metod strategického controllingu. Tato metoda však rovněž vyžaduje zavedení komplexnějšího nástroje, jako je ERP systém.

Veškeré tyto metody přinášejí spoustu potenciaálního užítku a výrazného zlepšení funkčnosti a efektivity celé společnosti. Zároveň však díky obrovskému množství nově nasbíraných dat přichází výzva, kdy bude muset společnost Niceboy s.r.o. tyto data očistit, roztřídit, analyzovat a interpretovat. Bez toho procesu jsou data pouze zbytečnou položkou zabírající drahocenné místo v úložných prostorech společnosti.

Dalším doporučením pro společnost Niceboy s.r.o. je tedy vytvoření Business Intelligence týmu pro analýzu dat. Prvotní podmínkou pro proces datové analýzy je definice otázky, kterou by nám měla analýza zodpovědět. Příkladem by mohla být například otázka: Které faktory negativně/pozitivně ovlivňují retenci zákazníků? Následná struktura procesu BI týmu by měla být následující:

- **Sběr dat** – v tomto kroku probíhá sběr primárních dat za pomoci doporučených systémů CRM, ERP a crowdsourcingu marketingového oddělení. Vhodným systémem pro tento krok může být například systém SAP Business One.
- **Čištění a analýza dat** – zde probíhá úprava dat pro další kroky celkového procesu analýzy. Pro tento účel je možné využít systémy SQL, Pandas, OpenRefine či jiné.
- **Vizualizace dat** – očištěná, upravená a zanalyzovaná data je následně nutné graficky vizualizovat. Tento krok pomáhá konečným uživatelům výstupů vytvořit co nejlepší rozhodnutí, která povedou ke zlepšení fungování společnosti. V tomto konečném kroku je možné využít systémy jakou jsou Tableau nebo Power BI.

Dalším faktorem tvorby týmu pro datovou analýzu BI je velikost týmu, tedy počet pracovníků v nově vytvořeném týmu. Pokud bereme v úvahu velikost společnosti Niceboy s.r.o. či množství prodávaných produktů společností, doporučuje se vytvořit dvoučlenný tým pro datovou analýzu. Jeden z pracovníků by měl mít s touto úlohou zkušenosti alespoň na seniorní úrovni. Druhý pracovník by měl mít alespoň základní poznání v oboru datové analýzy. Seniorita druhého analytika závisí na mzdovém rozpočtu pro vytvoření týmu datových analytiků.

Výzkumná společnost BARC (2024) zkoumala řadu podniků a zjistila, že společnosti, které využívají datovou analýzu zaznamenaly 8% nárůst zisku a 10% snížení nákladů. Společnosti také uvedly další výhody, které vyplynuly z monitoringu dat. Celkem 69 % společností uvedlo lepší strategická rozhodnutí. Dalších 54 % uvedlo, že datová analýza zlepšila jejich kontrolu nad provozními procesy, a 52 % uvedlo, že díky tomu lépe porozuměli svým zákazníkům.

### **5.2.5 Informační portál Niceboy s.r.o.**

Poslední doporučení pro společnost Niceboy s.r.o. je v oblasti komunikace. Konkrétně pak komunikace strategických a obchodních cílů společnosti, probíhajících projektů v odděleních a plánovaných kulturních akcí. Tento komunikační prostředek by měl popsat výše zmíněné oblasti do takové úrovně, aby měli zaměstnanci dostatečně podrobný pohled na směr a dění ve společnosti. Zároveň musí být tento komunikační prostředek dostupný zaměstnancům kdykoliv a odkudkoliv.

Nově vytvořený komunikační nástroj může mít formu emailového oběžníku, který by byl zasílán například každý měsíc či kvartál. Další možností, která by byla účinnější je vytvoření dedikovaného blogu ve formě webové stránky. Na tuto stránku by společností pověřený zaměstnanec vkládal aktuální informace o směru a dění ve společnosti. Ostatní zaměstnanci by se pak na tuto webovou stránku mohli hlásit za pomoci unikátních přihlašovacích údajů. Tato forma je určitě účinnější, na druhou stranu však znamená vyšší náklady na zavedení a udržování v chodu.

### **5.2.6 Finanční náklady na zavedení doporučených návrhů**

Společnost Niceboy s.r.o. si určila rozpočet 2 500 000 Kč na zavedení nově doporučených změn v jejich stávajících odděleních a tvorbu týmu pro datovou analýzu. Tento rozpočet je určen pro první rok provozu nově zavedených změn. Zahrnuje jak fixní náklady, tedy nákup potřebných softwarových licencí, hardwaru jako jsou počítače, obrazovky a jiné kancelářské doplňky, tak variabilní náklady jako jsou mzdy zaměstnanců. Náklady na provoz nově zavedených změn se budou v průběhu následujících let lišit.

První nákladovou složkou je nákup hardwarové techniky pro nově vytvořené oddělení datové analýzy. Sem patří dostatečně výkonný laptop, který bude schopný vykonávat potřebné výpočetní úkony a analýzy. Pro lepší práci s vizualizační částí datové analýzy se dále doporučuje využít také externí monitor. Následující doporučení se může lišit dle preferencí samotných zaměstnanců nově vytvořeného týmu pro datovou analýzu. Pro ilustraci tohoto doporučení byl jako první nákladová složka vybrán laptop Dell XPS 13 (9320) s cenovkou 54 590 Kč, bez DPH 45 116 Kč. Dále byl jako další složka vybrán monitor Samsung ViewFinity S70A s cenovkou 9 990 Kč, bez DPH 8 256 Kč (Alza.cz a.s., 2024). Celkově nákup hardwaru pro tým datové analýzy přijde



společnost na 106 744 Kč bez DPH. Tato první nákladová složka je také popsána v tabulce č.1.

**Tabulka 1 Náklady na pořízení hardwaru**

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena s DPH za jednotku</b>	<b>Cena bez DPH za jednotku</b>
<b>Dell XPS 13 (9320)</b>	2	54 590 Kč	45 116 Kč
<b>Samsung ViewFinity S70A</b>	2	9 990 Kč	8 256 Kč
<b>Celkem</b>		129 160 Kč	<b>106 744 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou nákladovou složkou je nákup potřebných licencí softwarových programů, ze kterých bude následně sestaven celý systém Business Intelligence. Pro ilustrativní účely byly zvoleny následující softwarové programy.

Pro produktové a obchodní oddělení a sběr dat pro následnou datovou analýzu se doporučuje zavedení systému CRM. Dále se také pro finanční oddělení doporučuje zavedení ERP systému. Jako alternativa pro spojení těchto dvou systémů a zároveň umožnění exportu dat pro podrobnější analýzu se jeví systém SAP Business One. Tento systém nabízí komplexní kontrolu nad moduly jako jsou finanční moduly, CRM, ERP, nákup a mnoho dalších. Dále pak nabízí plnou integraci s ostatními systémy využívanými ve společnosti. Cena licence tohoto systému činí 2 500 Kč při pořízení měsíční licence pro jednoho uživatele. Roční náklady na tento systém tedy tvoří 30 000 Kč. Cena tohoto systému se však může lišit dle specifických požadavků uživatelů (Clients First, 2024).

Po sběru dat z CRM a ERP systémů následuje fáze jejich čištění a analýzy. V tomto kroku se jako vhodný systém jeví Microsoft Azure SQL. Za tento systém si dodavatel účtuje 3 860 Kč měsíčně za jednotlivého uživatele. Roční náklady na uživatele tedy činí 46 320 Kč (Microsoft, 2024).

Posledním krokem celého systému datové analýzy a Business Intelligence je prezentace samotných zjištění řídicím článkům společnosti. Proto aby tyto řídicí články

mohly provést co nejkvalitnější rozhodnutí, měla by být zjištěni co nejlépe graficky znázorněna. Pro tento účel je možné využít například systém Tableau. Cena tohoto finálního dílu pomyslné skládačky Business Intelligence činí 1 740 Kč měsíčně za jednoho uživatele. Roční náklady na jednoho uživatele pak činí 20 880 Kč (Salesforce, 2024). Celkovou cenu pořízení veškerých potřebných softwarových licencí popisuje tabulka č.2.

**Tabulka 2 Náklady na pořízení softwarových licencí**

<b>Položka</b>	<b>Cena za měsíc pro jednoho uživatele</b>	<b>Cena za měsíc pro 2 uživatele</b>	<b>Cena za rok pro 2 uživatele</b>
<b>SAP Business One</b>	2 500 Kč	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>Microsoft Azure SQL</b>	3 860 Kč	7 720 Kč	92 640 Kč
<b>Tableau</b>	1 740 Kč	3 480 Kč	41 760 Kč
<b>Celkem</b>	8 100 Kč	16 200 Kč	<b>194 400 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí a poslední nákladovou složkou jsou mzdové náklady pro tvorbu týmu datové analýzy. Pro tento případ je společnosti Niceboy s.r.o. doporučeno vytvořit dvou členný tým pro datovou analýzu. Alespoň jeden z těchto dvou zaměstnanců by měl mít zkušenosti s datovou analýzou minimálně na seniorní úrovni. Pro výpočetní účely byly využity průměrné mzdy v tomto oboru. Průměrná mzda datového analytika činí 67 732 Kč (Jooble, 2024). Tabulka č.3 detailněji pojednává o této nákladové složce.

**Tabulka 3 Mzdové náklady oddělení datové analýzy**

<b>Položka</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Měsíční náklady</b>	<b>Roční náklady</b>
<b>Mzdové náklady</b>	2	135 464 Kč	<b>1 625 568 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 poskytuje pohled na celkové měsíční a roční náklady na investici do navrhovaných doporučení pro společnost Niceboy s.r.o.

**Tabulka 4 Celkové náklady navržených doporučení**

<b>Položka</b>	<b>Měsíční náklady</b>	<b>Roční náklady</b>
<b>Nákup hardwaru</b>	-	106 744 Kč
<b>Nákup softwarových licencí</b>	16 200 Kč	194 400 Kč
<b>Mzdové náklady</b>	135 464 Kč	1 625 568 Kč
<b>Celkem</b>	151 664 Kč	<b>1 926 712 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na zavedení činí 1 926 712 Kč pro první rok. V následujícím roce klesnou celkové náklady o položku nákupu hardwaru. Společnosti Niceboy s.r.o. tedy z celkového přiděleného rozpočtu 2 500 000 Kč zbývá 573 288 Kč. Společnosti se jako jedna z možností doporučuje využít tento zbylý rozpočet na financování crowdsourcingu marketingového oddělení. Tato metoda bude vhodným pomocníkem pro získání nových kreativních podnětů, zpětné vazby zákazníků a sběru dat pro tým datové analýzy. Dále se společnosti Niceboy s.r.o. doporučuje využít zbylé prostředky pro tvorbu informačního portálu, který napomůže informovanosti zaměstnanců společnosti o tématech jako jsou strategické vize a cíle, a celkové dění ve společnosti. Dále se za účelem zvýšení efektivity celé společnosti doporučuje veškeré zbylé prostředky využít pro rozvoj technologických schopností oddělení a pro rozvoj zaměstnanců ve smyslu nejrůznějších školení, kurzů a certifikátů. Tento rozvoj dále pomůže zaměstnancům lépe vykonávat své pracovní povinnosti a zvýšit tak efektivitu jednotlivých týmů, oddělení a následně i společnosti Niceboy s.r.o. celkově.

## 6 Závěr

Řídící pracovníci čelí při řízení oddělení a společností mnoha výzvám. Schopnost adaptace na nestabilní a proměnlivé prostředí trhu je jedna ze základních vlastností, kterou by měli řídicí pracovníci ovládat. Metody a nástroje moderního řízení společností napomáhají řídicím pracovníkům tvořit kvalitní rozhodnutí a díky tomu se vhodně adaptovat. Tato schopnost adaptace pak vede k adekvátnímu a efektivnímu řízení společností. Efektivní řízení pak vede k celkové prosperitě společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou ve zvoleném podniku zavedeny některé z moderních metod řízení společností. Dále bylo cílem zjistit rozsah využívání těchto metod ve zvolené společnosti a vytvořit komplexní doporučení v rámci jejich využívání, které povede k celkovému zlepšení efektivity vybrané společnosti. Dále byly za účelem dosažení hlavního cíle vytvořeny cíle dílčí. Mezi tyto dílčí cíle patřilo teoretické vymezení moderních metod řízení, průzkum moderních metod managementu ve vybraném podniku a tvorba doporučení. Toto doporučení zahrnovalo vymezení samotných metod i jejich integraci do celkového procesu řízení vybrané společnosti.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části. Jako první byla zpracována část teoretická. Tato část věnovala pozornost vývoji managementu z historického pohledu, vymezení základních termínů řízení, aspektů řízení a vybraných metod řízení. V rámci vybraných metod řízení byly dle zkoumané společnosti teoreticky vymezeny metody benchmarking, crowdsourcing, controlling a Business Intelligence (BI).

Následně na část teoretickou navazovala část druhá, a to praktická. Nejprve se tato část zabývala představením zkoumané společnosti, kterou je výrobce elektroniky Niceboy s.r.o. V dalším kroku byly na základě interních dokumentů a hloubkových rozhovorů s jednotlivými řídicími pracovníky oddělení společnosti analyzovány momentálně využívané moderní metody řízení.

Díky výše zmíněným hloubkovým rozhovorům s řídicími pracovníky produktového, marketingového, finančního a obchodního oddělení bylo zjištěno, že společnost Niceboy s.r.o. již do jisté míry využívá některé metody moderního řízení. V produktovém a obchodním oddělení, které spolu úzce spolupracují na vývoji produktů bylo zjištěno využití metody benchmarking. Momentální aplikace této metody je funkční, ale značně časově

náročná a neumožňuje efektivní propojení s jinými systémy využívanými ve společnosti. Dále se práce zabývala metodou crowdsourcingu pro marketingové oddělení a controllingu pro oddělení finanční. Hlubkové rozhovory také poukázaly na nutnost vytvoření informačního systému pro zaměstnance, který zajistí neomezený přístup k informacím o cílech a dění ve společnosti.

Na základě výše zmíněných faktů byla největší pozornost věnována zavedení metody Business Intelligence (BI), a spolu s touto metodou vytvoření týmu pro datovou analýzu. Zavedení tohoto systému je klíčovým krokem ke zlepšení toku dat a informací mezi odděleními, a zároveň zvýšení efektivity jednotlivých procesů a společnosti Niceboy s.r.o. celkově. Společnosti po celém světě díky této metodě vykazují nárůst výnosů a úbytek nákladů.

Přínosem diplomové práce bylo poskytnutí komplexního návrhu řešení situací zjištěných díky hloubkovým rozhovorům s řídicími pracovníky jednotlivých oddělení. Dále také práce poskytla návrh v rámci vymezeného rozpočtu pro zavedení vytvořených doporučení v kontextu moderních metod řízení.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. Nové reality: distanční studijní opora. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-856-0385-3.

ESCHENBACH, Rolf. Controlling: manažer pro 21. století. 2. vyd. Business books (Computer Press). Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7035-1.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 3., rozš. vyd. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9002-2.

KOŠŤAN, Pavol; BĚLOHLÁVEK, František a ŠULEŘ, Oldřich. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. 3., přepracované vydání. Business books (Computer Press). Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.

LACKO, Ľuboslav. Business Intelligence v SQL Serveru 2008: reportovací, analytické a další datové služby. 2. vyd. Management v informační společnosti. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2887-9.

LOUKOTKA, Jindřich. Manažer a management. Úvaly u Prahy: Albra, 1996. ISBN 1000000017892.

MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi: manažer pro 21. století. 2. vyd. Business books (Computer Press). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. 3., přepracované vydání. Business books (Computer Press). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

NOVOTNÝ, Ota; POUR, Jan a SLÁNSKÝ, David. Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech. 2. vyd. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1094-3.

Podniková ekonomika a řízení: organizování, rozhodování, ovlivňování. 4., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-2132398-8.

ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 4., přeprac. a dopl. vyd. Profesionál. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. 2., aktualiz. vyd. Business books (Computer Press). Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-802-5119-594.

SKLENÁK, Vilém. Data, informace, znalosti a Internet: pojetí, poslání a aplikace. 3., rozš. vyd. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9409-0.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika: organizování, rozhodování, ovlivňování. 4., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9892-4.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech. 4., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Zlín: CEED, 2007. ISBN 80-903-4334-1.

VANĚK, Jindřich. Informační systém firmy: distanční studijní opora. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. ISBN 80-724-8252-1.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Business books (Computer Press). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a ROSICKÝ, Antonín. Informační management: pojetí, poslání a aplikace. 2. vyd. Management v informační společnosti. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-859-4335-2.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi: pojetí, poslání a aplikace. 3., rozš. vyd. Management v informační společnosti. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: cesta k účinnému controllingu. 3., rozš. vyd. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9032-4.

VOŘÍŠEK, Jiří. Strategické řízení informačního systému a systémová integrace: jak využít bohatství ve vašich datech. 2. vyd. Management v informační společnosti. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-859-4340-9.

WEBER, Larry. Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business, 2nd Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-41097-4.

### **Internetové zdroje**

ALZA.CZ A.S. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>. [cit. 2024-03-13].



BARC. How Companies Benefit from Big Data. Online. 2024. Dostupné z: <https://bi-survey.com/big-data-benefits>. [cit. 2024-03-31].

CLIENTS FIRST. SAP Business One Pricing. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.clientsfirst-us.com/sap-business-one-pricing/>. [cit. 2024-03-16].

JOOBLE. Kolik vydělává Data analyst v České republice? Online. 2024. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/data-analyst>. [cit. 2024-03-18].

KUČEROVÁ, Helena. Definice informace: Data – informace – znalosti. Online. 2005. Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://is.muni.cz/el/1421/podzim2016/VIKMA13/um/65507069/Data\\_O\\_informace\\_O\\_znalost\\_-\\_moudrost.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://is.muni.cz/el/1421/podzim2016/VIKMA13/um/65507069/Data_O_informace_O_znalost_-_moudrost.pdf). [cit. 2023-07-13].

LACITY, Mary C. a HIRSCHEIM, Rudy. The Information Systems Outsourcing Bandwagon. Online. MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. 1993. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-information-systems-outsourcing-bandwagon/>. [cit. 2023-06-07].

MAO, Ke; CAPRA, Licia; HARMAN, Mark a JIA, Yue. A survey of the use of crowdsourcing in software engineering. Online. Journal of Systems and Software. 2017, roč. 126, s. 57-84. ISSN 01641212. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.09.015>. [cit. 2023-06-10].

MICROSOFT. Azure SQL Database pricing. Online. 2024. Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/en-us/pricing/details/azure-sql-database/single/>. [cit. 2024-01-10].

NICEBOY S.R.O. O NÁS. Online. 2024. Dostupné z: <https://niceboy.eu/cs/info/onas>. [cit. 2024-03-11].

SALESFORCE. Decide the right mix of users for your team. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.tableau.com/pricing/teams-orgs>. [cit. 2024-03-16].

SAXTON, Gregory D. and OH, Onook and KISHORE, Rajiv, Rules of Crowdsourcing: Models, Issues, and Systems of Control (2011). Online. Information Systems Management, vol. 30, pp. 2-20, 2013. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2187999>. [cit. 2023-09-26].

WHITE, Jacquelyn. What Is Crowdsourcing and How Does It Work? Definition and Example. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.thestreet.com/personal-finance/what-is-crowdsourcing-15026002#:~:text=Crowdsourcing%20allows%20businesses%20to%20perform,efficient%20way%20to%20do%20work>. [cit. 2023-08-30].

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek**

### **8.1 Seznam obrázků**

<b>Obrázek 1</b> Kategorizace manažerů.....	17
<b>Obrázek 2</b> Aspekty crowdsourcingu.....	29
<b>Obrázek 3</b> Fundamentální struktura architektury IS .....	34
<b>Obrázek 4</b> Vztahy mezi aspekty BI.....	37
<b>Obrázek 5</b> Cyklus definice informace.....	37
<b>Obrázek 6</b> BI systém a jeho návaznosti .....	38
<b>Obrázek 7</b> Struktura hloubkových rozhovorů .....	44
<b>Obrázek 8</b> Délka působnosti na pozici ředitele (v letech) .....	47
<b>Obrázek 9</b> Počet zaměstnanců v odděleních.....	48
<b>Obrázek 10</b> Hodnocení oddělení .....	49
<b>Obrázek 11</b> Ukázka současné benchmarking metody ve společnosti Niceboy s.r.o....	62
<b>Obrázek 12</b> Příklad marketingové kampaně .....	63

### **8.2 Seznam tabulek**

<b>Tabulka 1</b> Náklady na pořízení hardwaru .....	73
<b>Tabulka 2</b> Náklady na pořízení softwarových licencí .....	74
<b>Tabulka 3</b> Mzdové náklady oddělení datové analýzy .....	74
<b>Tabulka 4</b> Celkové náklady navržených doporučení .....	75

### **8.3 Seznam použitých zkratek**

BI – Business Intelligence

CRM – Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Planning

IS – informační systém

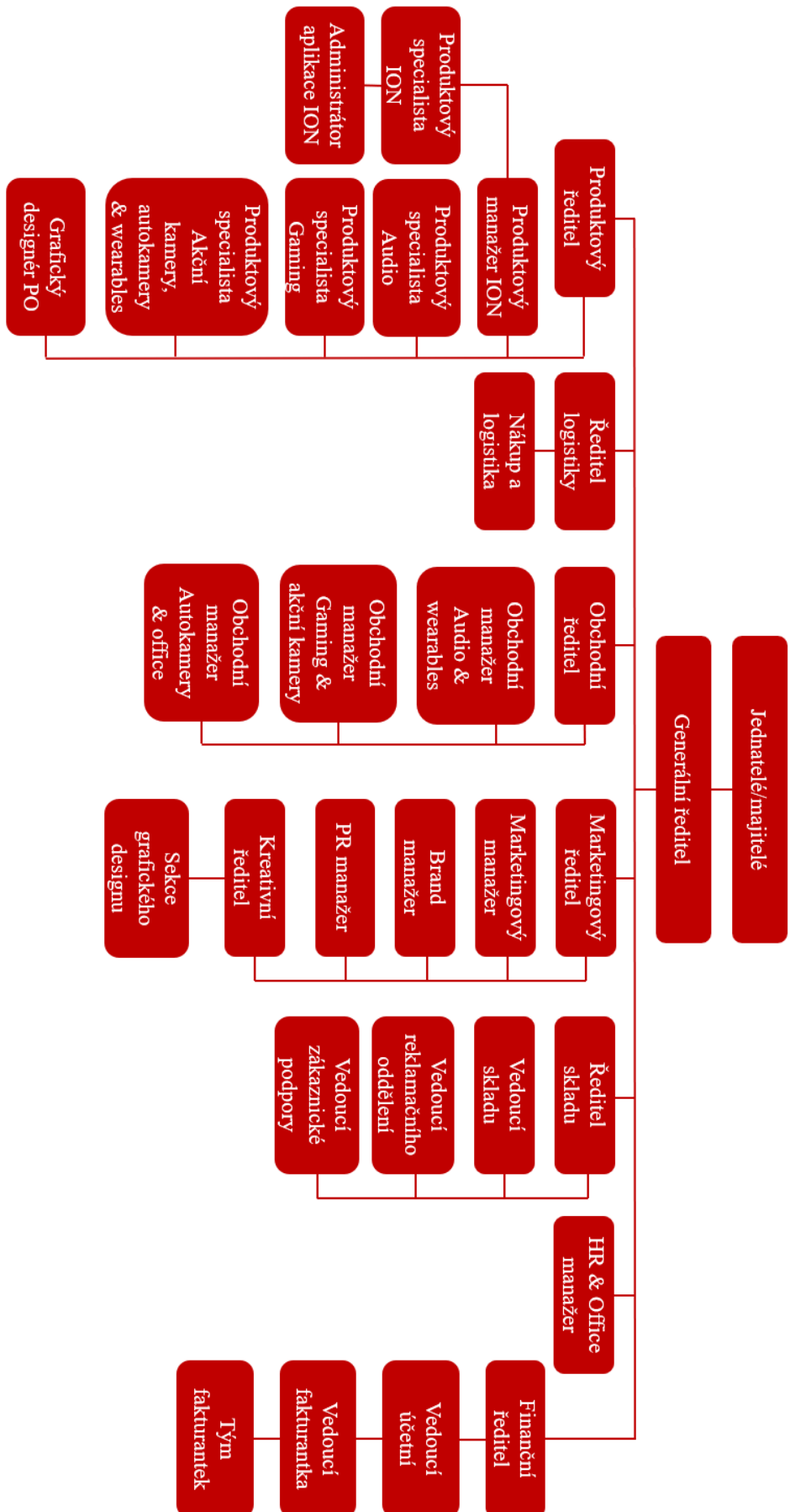
SQL – Structured Query Language

## **Přílohy**

Příloha A – Nová řídicí struktura společnosti Niceboy s.r.o.

Příloha B – Hlubkové rozhovory v rámci společnosti Niceboy s.r.o.

**Příloha A – Nová řídicí struktura společnosti Niceboy s.r.o.**



## **Příloha B – Hlubkové rozhovory v rámci společnosti Niceboy s.r.o.**

### **Produktové oddělení**

#### **1.1 Uvedení**

Zdravím, díky že jste si našel čas na naše interview. Jedná se výzkum v oblasti moderních metod řízení za pomoci hlubkového rozhovoru. Část otázek tohoto rozhovoru bude zaměřena na současně využívané metody v rámci Vašeho oddělení a následně si popovídáme o tom co by se dalo zlepšit. Odpovědi z tohoto rozhovoru budou využity ke zpracování praktické části mé diplomové práce, kde navrhnu nové moderní metody za účelem zlepšení fungování vybraného oddělení a tím i celého podniku. Pokud se Vám nějaká otázka nebude zdát vhodná, máte plné právo se rozhodnout neodpovídat.

#### **1.2 Icebreakers:**

##### **Otázka 1:**

Mohl byste na úvod představit svou roli a povinnosti ředitele produktového oddělení?

##### **Odpověď 1:**

##### **Otázka 2:**

Jak dlouho působíte na Vaší pozici a co považujete za nejzajímavější a nejnáročnější na vedení produktového oddělení v tomto odvětví?

##### **Odpověď 2:**

##### **Otázka 3:**

Kolik zaměstnanců momentálně pracuje v produktovém oddělení?

##### **Odpověď 3:**

### 1.3 Hodnocení Současné Situace

**Otázka 4:**

Jak byste zhodnotil aktuální efektivitu našeho produktového oddělení na stupnici 1-5 (5 – nejlepší, 1 – nejhorší)?

**Odpověď 4:**

**Otázka 5:**

Které konkrétní procesy v produktu považujete za nejefektivnější a proč?

**Odpověď 5:**

**Otázka 6:**

Které aspekty našeho produktového oddělení podle Vás potřebují okamžité zlepšení?

**Odpověď:**

### 1.4 Moderní Metody Řízení

**Otázka 7:**

Jsou v našem produktovém oddělení momentálně využívány nějaké moderní metody či procesy řízení? Pokud ano tak jaké?

**Odpověď 7:**

**Otázka 8:**

Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti produktového oddělení?

**Odpověď 8:**

**Otázka 9:**

Jaký je Váš přístup ke sledování a optimalizaci dodavatelského řetězce?

**Odpověď 9:**

**Otázka 10:**

Podporuje firma inovace v rámci zlepšování procesů v produktovém oddělení?

**Odpověď 10:**

**1.5 Komunikace a Týmová Spolupráce**

**Otázka 11:**

Jakým způsobem podporujete komunikaci a spolupráci uvnitř produktového oddělení?

**Odpověď 11:**

**Otázka 12:**

Máte jasně definované role a odpovědnosti v rámci týmu? Jak byste je zhodnotil?

**Odpověď 12:**

**Otázka 13:**

Jakým způsobem probíhá komunikace mezi produktovým oddělením a ostatními odděleními společnosti?

**Odpověď 13:**

**1.6 Flexibilita a zákaznická orientace**

**Otázka 14:**

Dokáže produktové oddělení reagovat na změny v poptávce nebo na zvláštní požadavky zákazníků? Pokud ano, jak rychle?

**Odpověď 14:**

**Otázka 15:**

Jakým způsobem získáváme zpětnou vazbu od zákazníků například ohledně kvality produktů?

**Odpověď 15:**



## **1.7 Otevřená Zpětná Vazba**

### **Otázka 16:**

Co si myslíš o pravidelných průzkumech spokojenosti zaměstnanců v produktovém oddělení?

### **Odpověď 16:**

### **Otázka 17:**

Máš nějaké další návrhy na zlepšení fungování našeho produktového oddělení?

### **Odpověď 17:**

## **1.8 Závěr:**

### **Otázka 18:**

Máte ještě něco, co byste chtěl dodat? Například nějaký podnět či problém v rámci řízení produktového oddělení, který potřebuje řešení a nepřišla na něj řeč?

### **Odpověď 18:**

Skvělé, v tom případě Vám děkuji za Váš čas a odpovědi.

## **Marketingové oddělení**

### **2.1 Uvedení**

Zdravím, díky že jste si našla čas na naše interview. Jedná se výzkum v oblasti moderních metod řízení za pomoci hloubkového rozhovoru. Část otázek tohoto rozhovoru bude zaměřena na současně využívané metody v rámci Vašeho oddělení a následně si popovídáme o tom co by se dalo zlepšit. Odpovědi z tohoto rozhovoru budou využity ke zpracování praktické části mé diplomové práce, kde navrhnu nové moderní metody za účelem zlepšení fungování vybraného oddělení a tím i celého podniku. Pokud se Vám nějaká otázka nebude zdát vhodná, máte plné právo se rozhodnout neodpovídat.

## 2.2 Icebreakers:

### Otázka 1:

Mohla byste na úvod představit svou roli a povinnosti ředitelky marketingového oddělení?

### Odpověď 1:

### Otázka 2:

Jak dlouho působíte na Vaší pozici a co považujete za nejzajímavější a nejnáročnější na vedení marketingového oddělení v tomto odvětví?

### Odpověď 2:

### Otázka 3:

Kolik zaměstnanců momentálně pracuje v marketingovém oddělení?

### Odpověď 3:

## 2.3 Hodnocení Současné Situace

### Otázka 4:

Jak byste zhodnotila aktuální efektivitu našeho marketingového oddělení na stupnici 1-5 (5 – nejlepší, 1 – nejhorší)?

### Odpověď 4:

### Otázka 5:

Které konkrétní metody nebo strategie marketingového oddělení považujete za nejúspěšnější a proč?

### Odpověď 5:

### Otázka 6:

Které aspekty našeho marketingového oddělení podle Vás potřebují okamžité zlepšení?

### Odpověď 6:

## **2.4 Moderní Metody Řízení**

### **Otázka 7:**

Jaký je Váš postoj k využívání datových analýz při rozhodování v marketingu?

### **Odpověď 7:**

### **Otázka 8:**

Máme implementované automatizované nástroje pro sledování kampaní? Jaká je Vaše zkušenost s jejich efektivitou?

### **Odpověď 8:**

### **Otázka 9:**

Jak často provádíme průzkum trhu a analyzujeme změny v chování zákazníků?

### **Odpověď 9:**

### **Otázka 10:**

Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti marketingového oddělení?

### **Odpověď 10:**

## **2.5 Komunikace a Týmová Spolupráce**

### **Otázka 11:**

Jakým způsobem podporujeme komunikaci a spolupráci uvnitř marketingového oddělení?

### **Odpověď 11:**

### **Otázka 12:**

Máme definované jasné role a odpovědnosti v rámci týmu? Jak byste je zhodnotila?

### **Odpověď 12:**

**Otázka 13:**

Jakým způsobem probíhá komunikace mezi marketingovým oddělením a ostatními odděleními společnosti?

**Odpověď 13:**

## **2.6 Flexibilita a Inovace**

**Otázka 14:**

Jaké mechanismy máme k identifikaci nových trendů v oblasti elektroniky a rychlému začleňování inovací do našich kampaní?

**Odpověď 14:**

**Otázka 15:**

Máte nějaké nápady na podporu kreativity a inovace v našem marketingovém oddělení?

**Odpověď 15:**

## **2.7 Otevřená Zpětná Vazba**

**Otázka 16:**

Co si myslíte o pravidelných průzkumech spokojenosti zaměstnanců v marketingovém oddělení?

**Odpověď 16:**

**Otázka 17:**

Máte nějaké další návrhy na zlepšení fungování našeho marketingového oddělení?

**Odpověď 17:**

## **2.8 Závěr:**

### **Otázka 18:**

Máte ještě něco, co byste chtěla dodat? Například nějaký podnět či problém v rámci řízení marketingového oddělení, který potřebuje řešení a nepřišla na něj řeč?

### **Odpověď 18:**

Skvělé, v tom případě Vám děkuji za Váš čas a odpovědi.

## **Finanční oddělení**

### **3.1 Uvedení**

Zdravím, díky že jste si našla čas na naše interview. Jedná se výzkum v oblasti moderních metod řízení za pomoci hloubkového rozhovoru. Část otázek tohoto rozhovoru bude zaměřena na současně využívané metody v rámci Vašeho oddělení a následně si popovídáme o tom co by se dalo zlepšit. Odpovědi z tohoto rozhovoru budou využity ke zpracování praktické části mé diplomové práce, kde navrhnu nové moderní metody za účelem zlepšení fungování vybraného oddělení a tím i celého podniku. Pokud se Vám nějaká otázka nebude zdát vhodná, máte plné právo se rozhodnout neodpovídat.

### **3.2 Icebreakers:**

#### **Otázka 1:**

Mohla byste na úvod představit svou roli a povinnosti ředitelky finančního oddělení?

#### **Odpověď 1:**

#### **Otázka 2:**

Jak dlouho působíte na Vaší pozici a co považujete za nejzajímavější a nejnáročnější na vedení finančního oddělení v tomto odvětví?

#### **Odpověď 2:**

**Otázka 3:**

Kolik zaměstnanců momentálně pracuje ve finančním oddělení?

**Odpověď 3:**

### **3.3 Hodnocení Současné Situace**

**Otázka 4:**

Jak byste zhodnotila aktuální efektivitu našeho finančního oddělení na stupnici 1-5 (5 – nejlepší, 1 – nejhorší)?

**Odpověď 4:**

**Otázka 5:**

Které konkrétní metody nebo procesy finančního oddělení považujete za nejefektivnější a proč?

**Odpověď 5:**

**Otázka 6:**

Které aspekty našeho finančního oddělení podle Vás potřebují okamžité zlepšení?

**Odpověď 6:**

### **3.4 Moderní Metody Řízení**

**Otázka 7:**

Jsou v našem finančním oddělení momentálně využívány nějaké moderní metody či procesy řízení? Pokud ano tak jaké?

**Odpověď 7:**

**Otázka 8:**

Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti finančního oddělení?

**Odpověď 8:**

**Otázka 9:**

Jaký je Váš přístup k plánování a sledování finančních cílů a výsledků?

**Odpověď 9:**

**Otázka 10:**

Podporuje firma inovace a zlepšení procesů ve finančním oddělení?

**Odpověď 10:**

### **3.5 Komunikace a Týmová Spolupráce**

**Otázka 11:**

Jakým způsobem podporujeme komunikaci a spolupráci uvnitř finančního oddělení?

**Odpověď 11:**

**Otázka 12:**

Máme jasně definované role a odpovědnosti v rámci týmu? Jak byste je zhodnotila?

**Odpověď 12:**

**Otázka 13:**

Jakým způsobem probíhá komunikace mezi finančním oddělením a ostatními odděleními společnosti?

**Odpověď 13:**

### **3.6 Compliance a Risk Management**

**Otázka 14:**

Jak efektivně řídíme dodržování předpisů a správu rizik ve finančním oddělení?

**Odpověď 14:**

**Otázka 15:**

Jakým způsobem minimalizujeme finanční rizika spojená s našimi projekty?

**Odpověď 15:**

### **3.7 Otevřená Zpětná Vazba**

**Otázka 16:**

Co si myslíte o pravidelných průzkumech spokojenosti zaměstnanců ve finančním oddělení?

**Odpověď 16:**

**Otázka 17:**

Máte nějaké další návrhy na zlepšení fungování našeho finančního oddělení?

**Odpověď 17:**

### **3.8 Závěr:**

**Otázka 18:**

Máte ještě něco, co bys chtěla dodat? Například nějaký podnět či problém v rámci řízení finančního oddělení, který potřebuje řešení a nepřišla na něj řeč?

**Odpověď 18:**

Skvělé, v tom případě Vám děkuji za Váš čas a odpovědi.

## **Obchodní oddělení**

### **4.1 Uvedení**

Zdravím, díky že jste si našel čas na naše interview. Jedná se výzkum v oblasti moderních metod řízení za pomoci hloubkového rozhovoru. Část otázek tohoto rozhovoru bude zaměřena na současně využívané metody v rámci Vašeho oddělení a následně si popovídáme o tom co by se dalo zlepšit. Odpovědi z tohoto rozhovoru budou využity ke zpracování praktické části mé diplomové práce, kde navrhnu nové moderní metody za účelem zlepšení fungování vybraného oddělení a tím i celého podniku. Pokud se Vám nějaká otázka nebude zdát vhodná, máte plné právo se rozhodnout neodpovídat.



## **4.2 Icebreakers:**

### **Otázka 1:**

Mohl byste na úvod představit svou roli a povinnosti ředitele obchodního oddělení?

### **Odpověď 1:**

### **Otázka 2:**

Jak dlouho působíte na Vaší pozici a co považujete za nejzajímavější a nejnáročnější na vedení obchodního oddělení v tomto odvětví?

### **Odpověď 2:**

### **Otázka 3:**

Kolik zaměstnanců momentálně pracuje v obchodním oddělení?

### **Odpověď 3:**

## **4.3 Hodnocení Současné Situace**

### **Otázka 4:**

Jak byste zhodnotila aktuální efektivitu našeho obchodního oddělení na stupnici 1-5 (5 – nejlepší, 1 – nejhorší)?

### **Odpověď 4:**

### **Otázka 5:**

Které aspekty prodeje považujete za nejefektivnější a proč?

### **Odpověď 5:**

### **Otázka 6:**

Které aspekty našeho obchodního oddělení podle Vás potřebují okamžité zlepšení?

### **Odpověď 6:**

### **Otázka 7:**

Jaký je náš přístup k zákaznickému servisu:

### **Odpověď 7:**

#### **4.4 Moderní Metody Řízení**

**Otázka 8:**

Jsou v našem obchodním oddělení momentálně využívány nějaké moderní metody či procesy řízení? Pokud ano tak jaké?

**Odpověď 8:**

**Otázka 9:**

Napadá Vás nějaká moderní metoda řízení, která by dle Vašeho názoru byla možná využít ke zlepšení efektivnosti obchodního oddělení?

**Odpověď 9:**

**Otázka 10:**

Přijímá obchodní oddělení nějaká opatření k personalizaci zákaznických zážitku v procesu nákupu?

**Odpověď 10:**

**Otázka 11:**

Podporuje firma inovace v obchodním modelu a nabídce produktů?

**Odpověď 11:**

#### **4.5 Komunikace a Týmová Spolupráce**

**Otázka 12:**

Jakým způsobem podporujeme komunikaci a spolupráci uvnitř obchodního oddělení?

**Odpověď 12:**

**Otázka 13:**

Máme jasně definované role a odpovědnosti v rámci týmu? Jak byste je zhodnotila?

**Odpověď 13:**

**Otázka 14:**

Jakým způsobem probíhá komunikace mezi obchodním oddělením a ostatními odděleními společnosti?

**Odpověď 14:**

**4.6 Analýza trhu a konkurence**

**Otázka 15:**

Provádí obchodní oddělení analýzy trhu a konkurence? Pokud ano, jak často a jakou metodou?

**Odpověď 15:**

**Otázka 16:**

Jakým způsobem reagujeme na změny v poptávce a trendy na trhu?

**Odpověď 16:**

**4.7 Otevřená Zpětná Vazba**

**Otázka 17:**

Co si myslíte o pravidelných průzkumech spokojenosti zaměstnanců v obchodním oddělení?

**Odpověď 17:**

**Otázka 18:**

Máte nějaké další návrhy na zlepšení fungování našeho obchodního oddělení?

**Odpověď 18:**

**4.8 Závěr:**

**Otázka 19:**

Máte ještě něco, co byste chtěla dodat? Například nějaký podnět či problém v rámci řízení obchodního oddělení, který potřebuje řešení a nepřišla na něj řeč?

**Odpověď 19:**

Skvělé, v tom případě Vám děkuji za Váš čas a odpovědi.