VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS MANAGEMENT

HABILITAČNÍ PRÁCE
HABILITATION THESIS

OBOR: EKONOMIKA A MANAGEMENT

KONCEPCE MANAGEMENTU ZÁKAZNICKÝCH ŘEŠENÍ

AUTOR PRÁCE ING. ET ING. VÍT CHLEBOVSKÝ, PH.D., LL.M.
AUTHOR

BRNO, 2017

Fakulta podnikatelská VUT v Brně

Habilitační práce

k získání akademického titulu docent (doc.)

v oboru Ekonomika a management

Koncepce managementu zákaznických řešení

Concept of Customer Solutions Management (CSM)

Ing. et Ing. Vít Chlebovský, Ph.D., LL.M.

Brno, 2017

Bibliografická citace habilitační práce:
CHLEBOVSKÝ, V. *Koncepce managementu zákaznických řešení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 136 s.

Čestné prohlášení
Prohlašuji, že předložená habilitační práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. února 2017

Vít Chlebovský

Obsah

Seznam obrázků 7
Seznam tabulek 8
Abstrakt 9
Abstract 10
1 Úvod 11
2 Vymezení problému, cíle a metody habilitační práce 13
2.1 Základní vymezení problému habilitační práce 13
2.2 Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení 16
2.3 Specifikace cílů habilitační práce 17
2.4 Vymezení metodického rámce habilitační práce 18
3 Aktuální stav poznání problematiky managementu zákaznických řešení 20
3.1 Charakteristika přístupů k vymezení pojmu zákaznické orientace 20
3.2 Charakteristika přístupů k vymezení pojmu tržní orientace podniku 25
3.3 Charakteristika přístupů k marketingovým strategiím zaměřeným na tvorbu řešení zákaznických potřeb 31
3.4 Vazby a využití inženýringu pro marketingové strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb 41
3.5 Vazby a využití produktového managementu pro marketingové strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb 42
3.6 Vazby a využití projektového managementu pro marketingové strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb 45
3.7 Vazby a využití znalostního managementu pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb 47
3.8 Shrnutí přínosů uvedených nástrojů pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb 49
4 Předpoklady pro vznik koncepce marketingových strategií na bázi Customer Solutions Managementu (CSM) a výzkum v podnicích 51
4.1 Vymezení Customer Solutions Managementu 51
4.2 Kvalitativní výzkum vnímání vlivu CSM strategií na konkurenční pozici podniku a její dlouhodobou udržitelnost na B2B trzích 53
4.3 Kvantitativní výzkum připravenosti firem pro strategií CSM 77
5 Návrh metodiky tvorby a implementace strategie Customer Solutions Managementu ve výrobních podnicích 81

5.1 Základní dobové a technologické předpoklady umožňující tvorbu a implementaci koncepce řízení zákaznických potřeb 81
5.2 Základní model konceptu Customer Solutions Managementu 84
5.3 Fáze identifikace a analýza zákaznických potřeb 90
5.4 Fáze tvorby řešení zákaznických potřeb 91
5.5 Fáze implementace řešení zákaznických potřeb 92
5.6 Fáze měření úspěšnosti implementovaného řešení zákaznických potřeb 93
5.7 Komplexní model managementu zákaznických řešení 94
5.8 Nástroje ICT podpory strategií managementu zákaznických řešení 97
6 Diskuse vědeckých přístupů k problematice managementu zákaznických řešení 103
7 Přínosy dosažených výsledků habilitační práce 106
7.1 Přínosy pro praxi 106
7.2 Přínosy pro rozvoj vědeckého poznání 107
7.3 Pedagogické přínosy 108
8 Závěr 111
Použité prameny 113
Vědecké 113
Ostatní 117
Příloha A Přehled společností zařazených do výzkumných případových studií 119
A.1 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti BB 119
A.2 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti CC 123
A.3 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti AA 126
A.4 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti DD 128
A.5 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti EE 132

Seznam obrázků

Obr. 1: Ohrožení marketingového mixu (zdroj: Chlebovský, 2005) 14
Obr. 2: Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení (zdroj: autor) 17
Obr. 3: Rozdělení atributů produktu KANO Modelu (KANO, 1984) 36
Obr. 4: Příklad konstrukce domu kvality (House of Quality) (Akao, 1990) 39
Obr. 5: Model životního cyklu řešení zákaznických potřeb (upraveno z Davies, 2005) 50
Obr. 6: Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení (zdroj: autor) 52
Obr. 7: Model životního cyklu řešení zákaznických potřeb (upraveno z Davies, 2005) 84
Obr. 8: Marketingové pojetí produktu a jeho úrovně (upraveno z Jakubíková, 2013) 85
Obr. 9: Cyklus tržní životnosti produktu 86
Obr. 10: Základní model konceptu řešení zákaznických potřeb (upraveno z Cobit, 2000) 88
Obr. 11: Časový průběh navazujících produktových inovačních cyklů (zdroj: autor) 89
Obr. 12: Komplexní spirálový model managementu zákaznických potřeb (zdroj: autor) 96
Obr. 13: Pyramida ICT infrastruktury respektující interní potřeby společnosti (zdroj: upraveno z Gudanescu et al., 2010) 97
Obr. 14: Optimální provázanost informačních systémů pro podporu rozhodování ve společnosti (zdroj: autor) 98
Obr. 15: Typická architektura IS ve výrobních společnostech (zdroj: upraveno z Videcká. 2016) 99

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled metrik modelu MKTOR (zdroj autor, z podkladů Narver & Slater (1990)) 29
Tab. 2: Přehled metrik modelu MARKOR (zdroj autor, z podkladů Kohli, Jaworski & Kumar (1993)) 30
Tab. 3: Porovnání modelů MARKOR a MKTOR (zdroj autor, z podkladů Narver & Slater (1990); Kohli, Jaworski & Kumar (1993)) 30
Tab. 4: Porovnání modelů zákaznické orientace prodeje a tržní orientace podniku (zdroj autor) 32
Tab. 5: Rozdělení projektově organizovaných firem (upraveno z Whitley, 2006) 46
Tab. 6: Shrnutí přínosů uvedených nástrojů pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb (zdroj autor) 49
Tab. 7: Postup tvorby a zpracování výzkumné případové studie (upraveno z Yin, 1993 a Perry, 1998) 54
Tab. 8: Šablona případové studie (upraveno z Tabulky 7) 55
Tab. 9: Šablona protokolu případové studie (zdroj: autor) 55
Tab. 10: Případová studie společnosti BB (zdroj: autor) 57
Tab. 11: Případová studie společnosti CC (zdroj: autor) 60
Tab. 12: Případová studie společnosti AA (zdroj: autor) 62
Tab. 13: Případová studie společnosti DD (zdroj: autor) 64
Tab. 14: Případová studie společnosti EE (zdroj: autor) 67
Tab. 15: Sledované parametry ovlivňující konkurenceschopnost (zdroj: autor) 70
Tab. 16: Přehled výstupů případových studií (zdroj: autor) 71
Tab. 17: Klíčové faktory a nástroje dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti sledovaných firem (zdroj: autor) 76
Tab. 18: Metriky použité v kvantitativním výzkumu (zdroj: autor) 78
Tab. 19: Statistický přehled výsledků kvantitativního výzkumu (zdroj: autor) 79
Tab. 20: Shrnutí přínosů uvedených nástrojů pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb (zdroj autor) 88
Tab. 21: Činnosti v rámci fáze identifikace a analýzy potřeb zákazníků (zdroj autor) 91
Tab. 22: Činnosti v rámci fáze tvorby řešení zákaznických potřeb (zdroj autor) 92
Tab. 23: Činnosti v rámci fáze implementace zákaznických potřeb (zdroj autor) 93
Tab. 24: Činnosti v rámci fáze měření úspěšnosti vytvořeného řešení (zdroj autor) 93
Tab. 25: Využití informačních systémů pro podporu činností v jednotlivých fázích CSM (zdroj autor) 100
Tab. 26: Přehled dostupných statistik využívání jednotlivých typů IS (zdroj autor) 101
Tab. 27: Přehled využívaných IS ve sledovaných firmách (zdroj: autor) 101

Abstrakt

Znatelným trendem v posledních letech nejen na B2B, ale stále častěji i na spotřebitelských trzích je rostoucí poptávka po individualizovaných produktech – řešeních zákaznických potřeb. Zatímco na B2B trzích se lze s individualizací produkce setkat relativně často, na spotřebitelských trzích se tento koncept dosud příliš neuplatňuje. Rychlý rozvoj výrobních a podpůrných technologií (především v oblasti ICT nástrojů) přináší stále více možností a pružnosti do výroby v mnoha odvětvích, což v blízké budoucnosti povede k rozšiřování možností tvorby individualizovaných řešení pro zákazníky.

Cílem předložené habilitační práce je představení empirického modelu managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management, CSM), který vychází z dlouholeté zkušenosti v evropském sektoru strojírenství. Tato zkušenost je dále podpořena a zdokumentována provedeným kvalitativním výzkumem formou případových studií. Výzkum proběhl v pěti evropských společnostech ze sektoru strojírenství. Jednotlivé podniky zastávají různé role v rámci dodavatelského řetězce, od výrobců komponent, přes obchodně-servisní organizace, po výrobu strojů. Vybrané společnosti zároveň reprezentují rozsah velikostí od velké globální společnosti přes střední a malé podniky po mikropodnik. Výzkum proběhl v letech 2012 – 2015 pozorováním a s využitím hloubkových rozhovorů s manažery na všech úrovních řízení ve společnostech. Jednotlivé případové studie jsou zdokumentovány v příslušných jednotných protokolech. Před provedením tohoto kvalitativního výzkumu byla rovněž provedena rešerše publikací zaměřených na jednotlivá témata související s managementem zákaznických řešení.

Provedený výzkum jednoznačně prokazuje rostoucí poptávku po individualizovaných řešeních ze strany zákazníku ve strojírenském sektoru.

Výsledky výzkumu byly využity k tvorbě empirického modelu managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management, CSM). Vytvořený model tvoří dobrou inspiraci pro mnoho společností působících na B2B trhu a stále častěji rovněž na spotřebitelských trzích.

Abstract

There can be seen growing demand for customized solution offers prepared by companies on both B2B and B2C markets. While this approach is well developed in some B2B sectors it is not that often in majority of B2C markets. Rapid technology development within past years gives more and more possibilities to increase production flexibility in more and more production sectors. This will lead in increasing level of product customization shortly.

Purpose of this habilitation theses is to introduce an empirical model of Customer Solutions Management that has been created based on long term experience in machine building sector within European Union. The experience is documented by qualitative case study research performed in five European companies involved in product supply chain within the machine building sector from component production through distribution to machine building. Selected companies represent range of sizes from large global corporation to micro business. The research was performed in period of years 2012 to 2015 by observations and in-depth interviews with all level managers in all researched companies. Prior to this qualitative research also a research through secondary data in publications was performed to analyze the sector in complexity. The research proves increasing demand for individualized product solutions from customers.

Results of the research were used to create empirical model of Customer Solutions Management business approach that can be of inspiration for many companies not only in B2B sector but more and more often also in B2C.

1 Úvod

Rozvoj moderních technologií napříč mnoha obory, zrychlující se globální sdílení všech myslitelných a dostupných zdrojů a informačně-komunikační dostupnost v reálném čase společně vedly k vytvoření a rozvoji informační společnosti sdružující neomezené množství globálních vesnic. V takovémto prostředí propojeném mnohonásobnými multioborovými vazbami není vůbec jednoduché se správně orientovat a při vysoké dynamice vývoje zajistit optimální rozhodování ať už v pracovních nebo osobních záležitostech.

Bez ohledu na to, jestli korporace cílí na spotřebitelské (B2C) nebo obchodní a průmyslové (B2B) trhy, jsou v současnosti v oblastech souvisejících s řízením jejich podnikání a péče o zákazníky vystaveny především následujícím výzvám (IBM, 2011):

- *Datová a informační exploze:* pro podporu rozhodování máme k dispozici výrazně více informací v reálném čase než dříve. Teoreticky bychom tak měli být schopni zahrnout do rozhodovacích modelů výrazně více externích a rušivých vlivů, které byly dříve ignorovány nebo zanedbávány a rozhodování by mělo být kvalifikovanější a s lepšími výsledky. Realita je ale taková, že rozhodovací model se stává příliš komplexním a složitým na to, aby ho dokázal pojmout lidský mozek. Spoléháme se více na počítačové modely a nástroje pro podporu rozhodování. Ty ale nedokáží dostatečně zahrnout intuici a expertní zkušenosti (Kahneman, 2012). Komplexní modely jsou navíc náročné z hlediska výpočetní kapacity a vyžadují velmi výkonné počítače – dobře to ilustruje známá anekdota o počasí říkající, že současné komplexní počítačové modely dokáží s téměř 100% pravděpodobností předpovědět počasí na následujících 24 hodin. Modelový výpočet na nejvýkonnějších dostupných počítačích trvá 25 – 28 hodin.

Korporace čelí výzvě jak efektivně a včas převést dostupné informace do znalostí a znalosti přetavit ve správné rozhodování.

- *Změna zákaznické demografie:* všeobecné stárnutí populace především ve vyspělé části světa ovlivňuje nejen společnosti působící na spotřebitelských trzích, ale samozřejmě (byť přece jen v menší míře) i společnosti cílící na obchodní a průmyslové trhy. Demografickým změnám je potřeba přizpůsobit všechny prvky

marketingového mixu – od produktové nabídky přes komunikaci a distribuci až po tvorbu cenových programů.

Především firemní komunikace je vystavena nutnosti výrazných změn. Ty jsou dány rostoucími požadavky na maximální možnou míru individualizace komunikace se zákazníky a rovněž rostoucím množstvím využitelných komunikačních kanálů.

- *Finanční omezení:* ve všech oborech neustále roste tlak na efektivní využívání všech dostupných zdrojů.

Není pochyb, že tržními vítězi se stávají ti, kteří dokáží včas a správně odhadnout trendy a rizika ve svém oboru a přizpůsobit své aktivity aktuálním požadavkům zákazníků. Prokazatelným klíčovým faktorem úspěchu je efektivní péče o zákazníky, vytváření a dlouhodobé udržování konkurenční výhody postavené na excelentní znalosti zákaznických potřeb a dobrém odhadu trendů dalšího vývoje.

Customer Solutions Management (CSM) neboli správa zákaznických řešení je komplexní pojetí péče o zákazníky kladoucí si za cíl efektivní tvorbu a správu individualizovaných řešení zákaznických potřeb. Pro zajištění vysoké výkonnosti celého systému je nezbytná multidisciplinarita spojující strategický marketing, engineering, produktový a projektový management ve funkční celek prostupující všemi úrovněmi řízení a procesů ve společnosti.

Předložená habilitační práce tvoří základ v současnosti dokončované monografie autora s názvem Management zákaznických řešení – Jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb.

2 Vymezení problému, cíle a metody habilitační práce

2.1 Základní vymezení problému habilitační práce

Po mnoho dekád platilo, že konkurenční výhoda je především postavena na schopnosti vyvinout, vyrobit a nabídnout unikátní výrobek nebo službu. Jinými slovy nedostatkové byly různé typy zdrojů – kapitál, suroviny, výrobní kapacity na odpovídající technologické úrovni spolu s výrobními možnostmi a schopnostmi, lidské zdroje.

Vlivem globalizace a zostřením konkurence ale došlo ke změně nedostatkovosti. Výrobní kapacity lze relativně snadno využívat i ve vzdálených regionech, ve kterých navíc může být k dispozici výrazně levnější pracovní síla. Znalosti se rovněž díky komunikačním možnostem rychle šíří po všech kontinentech. Stejně tak je díky globalizaci a odstraňování obchodních bariér dostupnější kapitál i suroviny.

Co je naopak stále více potřeba a stává se nedostatkovým, je excelentní znalost zákazníků a jejich potřeb, schopnost tuto znalost v reálném čase proměnit v nabídku šitou na míru a rovněž schopnost správně odhadnout trendy změn v potřebách zákazníků.

V současnosti je to prakticky jediná cesta k vytvoření a udržení dlouhodobé konkurenční výhody na trhu. Jde tak o nové zlaté vejce. Už ne samotný dokonalý produkt jako dříve, ale dokonalá znalost zákazníků a jejich potřeb a na této znalosti postavená a individualizovaná nabídka vhodné kombinace produktů a služeb, která dokáže zajistit uspokojení individuálních potřeb jednotlivých zákazníků.

2.1.1 Limity marketingového mixu

Vyjděme z klasického marketingového mixu:

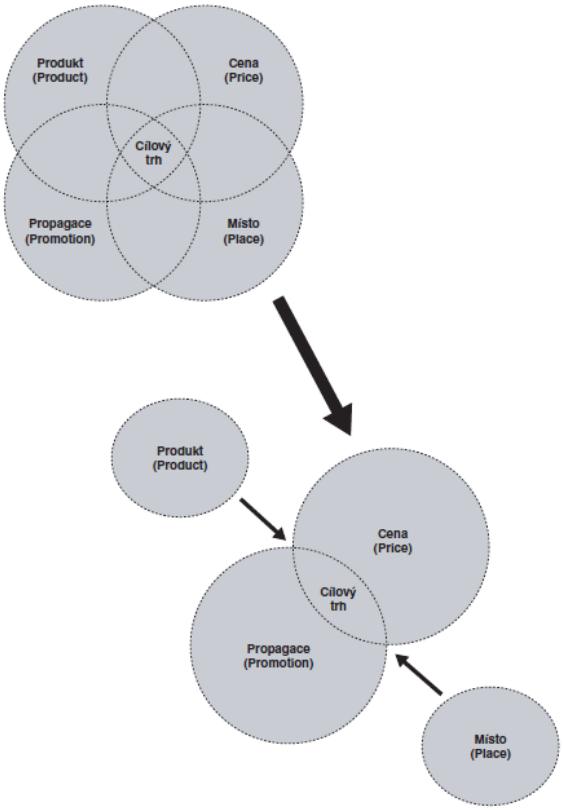
Produkt (Product), Cena (Price), Propagace (Promotion), Místo (Place)

V okamžiku, kdy celosvětové uvolňování tržních bariér spojené s rozvojem komunikačních a informačních technologií umožnilo oslovení zákazníků bez ohledu na hranice, došlo k omezení účinnosti marketingového mixu. Překážkou dobře fungujícího marketingového mixu jsou následující skutečnosti (Chlebovský, 2005):

- **Produkt** připravený pro globální trh obtížně reflektuje lokální požadavky zákazníků, natož pak sílící požadavky individuální. Konkurence navíc dokáže rychleji reagovat na úspěšné produktové inovace a firmy o konkurenční výhody spojené s konstrukcí nebo skladbou produktu přicházejí výrazně rychleji než dřív.

- Je stále těžší získat jakoukoliv konkurenční výhodu na základě **distribučních kanálů**. Jakákoliv inovace v této oblasti je konkurencí snadno a rychle odhalena a následně zredukována nebo úplně ztracena.

Vyšší efektivitě marketingového mixu navíc ani příliš nepomůže jeho přizpůsobení pohledu zákazníka (4C marketingový mix).



Obr. 1: Ohrožení marketingového mixu (zdroj: Chlebovský, 2005)

Jako vhodné řešení, a dnes již praxí prověřené, je změna pohledu na nabízený produkt a výrazné zvýšení možností jeho customizace. Tu umožňuje rozšířený pohled na produkt jako na řešení zákaznických potřeb.

Z pohledu firem je potřeba si uvědomit, že zákazník nepotřebuje vlastnit nabízený produkt, ale chce uspokojit nějakou svou potřebu. Jako příklad si můžeme představit typickou domácnost, jejíž jednou z významných potřeb je časté zajišťování čistého prádla. Uspokojení této potřeby lze docílit různými způsoby. Nejčastějším bývá praní prádla přímo doma ve vlastní pračce. Nejde ale o jediný způsob řešení. Nabízeným produktem cílícím na tuto potřebu vůbec nemusí být automatická pračka, ale komplexní služba –

jednou týdně ona typická domácnost nechá přede dveřmi velký pytel se špinavým prádlem a za dva dny se prádlo vrátí čisté, případně i vyžehlené. Firma, která dokáže takto koncipovanou službu nabídnout za rozumných cenových a dodacích podmínek, má velkou šanci ukrojit část trhu výrobcům a dodavatelům praček.

V rámci B2B (business to business) trhu, na kterém mívají firmy typicky stovky až jednotky tisíc zákazníků, lze relativně snadno zajistit nabídkovou individualizaci prostřednictvím osobní komunikace se zákazníky. Lze tak řešení potřeb připravit v přímé spolupráci a se zapojením zákazníka.

V případě B2C (business to consumer) trhu je to složitější. Firma typicky cílí na stovky tisíc i miliony zákazníků a osobní individuální komunikace představuje neúměrné náklady. Optimálním produktem pro tyto trhy se jeví **skládačka** (stavebnice). Jde o to, vytvořit komplexní produkt variabilně složený z volitelných základních modulů a/nebo doplňkových služeb. Díky takto koncipovanému produktu získávají lokální marketingoví manažeři, příp. přímo zákazníci do rukou nástroj, který umožňuje individualizaci nabízeného produktu dle potřeb zákazníka.

2.1.2 Proč nestačí CRM

V roce 2005 jsem v knize CRM – Řízení vztahů se zákazníky (Chlebovský, 2005) jako vhodné východisko výše nastíněné situace doporučil dobře fungující a celou firemní strukturou procházející systém řízení vztahů se zákazníky (CRM). Koncept CRM vhodnou cestou samozřejmě je, ale zároveň je důležité, aby si všichni v dané firmě uvědomili nezbytnost opravdu komplexního pojetí řízení vztahů se zákazníky, které respektuje nezbytné vazby nejen směrem k zákazníkům, ale i dovnitř firmy pro zajištění efektivních cest pro uspokojení zákaznických potřeb. Firma se pak neobejde bez multidisciplinárního propojení strategického marketingu, inženýringu a projektového managementu.

Označení Customer Relationship Management přece jen nedokáže tuto nezbytnou komplexnost a multidisciplinaritu postihnout. Převládající představa o CRM je orientována primárně vně – směrem k zákazníkům. Z tohoto důvodu je vhodnější hovořit o Customer Solutions Managementu (CSM), který v sobě daleko výstižněji obsahuje komplexní pojetí včetně dalších uvedených disciplín ve firmě. Jinými slovy lze tak klást větší důraz na firemní cíle a výsledky.

Cílem firemního snažení jsou dlouhodobé efektivní a zisk přinášející vztahy se zákazníky, jejichž výsledkem je hodnota získaná na straně zákazníka ve formě uspokojení jeho potřeby a zároveň hodnota získaná na straně firmy-dodavatele ve formě zisku, referencí, zkušeností, know-how v oblasti R&D a výroby apod.

V rámci Customer Solutions Managementu jde o to přizpůsobit firemní strukturu a procesy projektově řízené orientaci na uspokojení zákaznických potřeb (upraveno z Davies, 2005).

Trend individualizace nabídky se nejdříve začal uplatňovat na průmyslových a obchodních trzích, kde jde často o větší a pravidelné objemy dodávaných produktů. Individualizace je tak snadněji obhajitelná i z nákladového hlediska. Na spotřebitelských trzích se prosadila alespoň cesta modularity produktů, která dává každému konkrétnímu zákazníkovi možnost sestavit si finální produkt dle svých potřeb, byť s omezením daným konečným počtem modulů. Další posun v obou základních makrosegmentech lze očekávat s nastupující čtvrtou průmyslovou revolucí, tzv. Industry 4.0 nebo česky Průmysl 4.0. Ta využívá masové automatizace a robotizace výroby a technologií 3D tisku k individualizaci produkce i u běžných spotřebních produktů, u kterých by se dříve individualizace nákladově nevyplatila.

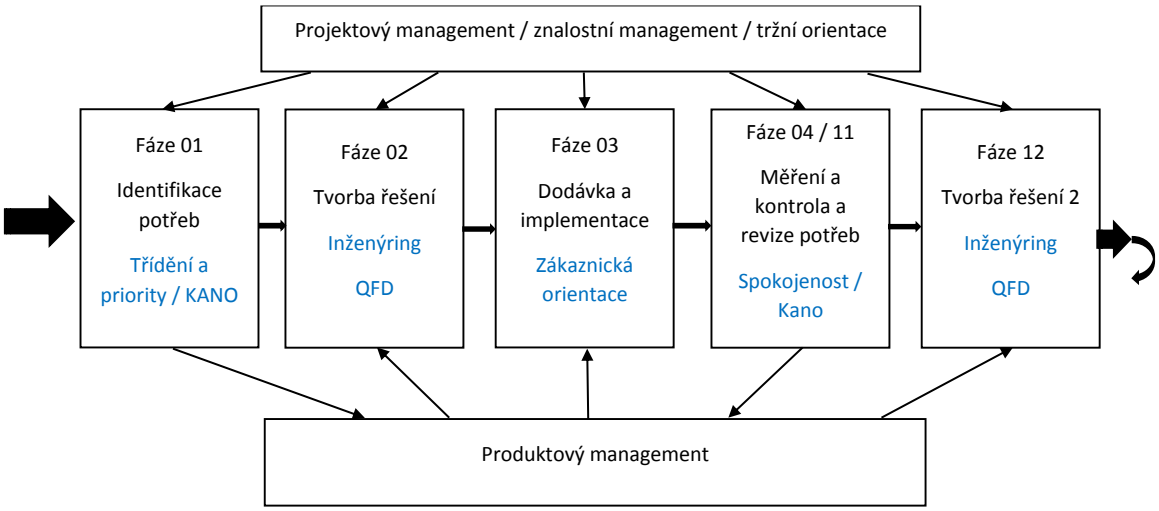
Předložená habilitační práce se zaměřuje na tvorbu a implementaci modelu Customer Solutions Managementu, který umožní efektivní zajištění všech souvisejících procesů ve společnosti. Výstupy práce jsou primárně určeny pro společnosti působící na B2B trzích, nicméně věřím, že budou i dobrou inspirací pro prostředí B2C.

2.2 Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení

Pro snadnější orientaci v následujících částech habilitační práce bylo připraveno základní konceptuální schéma ukazující, do jaké míry, a ve kterých fázích vstupují do koncepce managementu zákaznických řešení jednotlivé přístupy a nástroje využívané v managementu podniků. Konceptuální schéma vychází z tradičního čtyřfázového cyklického pojetí využívaného v systematickém projektovém pojetí.

Představený cyklický koncept je rovněž v souladu s paradigmatem Petera Druckera, který říká, že podnikání má pouze dva základní cíle. Prvním cílem je vytvořit a získat zákazníka, druhým cílem je udržet zákazníka. Zároveň říká, že podnikání má proto pouze dvě základní

funkce – marketing a inovace. Marketing a inovace produkují výsledky, vše ostatní jsou pouze náklady. Vytvořené konceptuální schéma ukazuje následující obrázek.



Obr. 2: Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení (zdroj: autor)

2.3 Specifikace cílů habilitační práce

Vzhledem k uvedenému zaměření a vymezené problematice koncepce managementu zákaznických řešení (Customer Soutions Management) byly definovány následující cíle habilitační práce.

Cíle v rozvoji teoretického poznání:

1. Kritické posouzení a vymezení současného chápání a souhrnu přístupů ke konceptu tržní orientace firmy a jeho přínosu k budovanému konceptu Customer Solutions Managementu.
2. Kritické posouzení a vymezení současného chápání a souhrnu přístupů ke konceptu zákaznické orientace firmy a jeho přínosu k budovanému konceptu Customer Solutions Managementu.
3. Kritické posouzení a vymezení současného chápání a souhrnu přístupů k budovanému marketingovému konceptu zaměřenému na tvorbu řešení zákaznický potřeb.

4. Vymezení základních předpokladů a charakteristik konceptu managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management).

Cíle v rozvoji podnikatelské praxe:

1. Vytvoření modelu konceptu managementu zákaznických řešení postaveného na zdokumentovaných zkušenostech a případových studiích evropských výrobních a obchodních společností působících na průmyslovém trhu.
2. Vypracování základních metodických postupů pro procesy přípravy, tvorby, implementace a měření a kontroly úspěšnosti konceptu managementu zákaznických řešení v podniku.

Cíle v rozvoji pedagogické oblasti:

1. Zapracovat přínosy v oblasti rozvoje teoretického poznání a přínosy v oblasti rozvoje podnikatelské praxe do učebních plánů vyučovaných marketingových předmětů. Připravit návrh struktury a náplně kurzu zaměřeného na marketing na B2B trzích a využívajícího připravený koncept managementu zákaznických řešení.

Přínosy práce lze primárně očekávat v sektoru průmyslového a obchodního trhu, nicméně se zřetelným přesahem využitelnosti i na trzích spotřebitelských.

2.4 Vymezení metodického rámce habilitační práce

Zvolené metodické postupy využité v habilitační práci vycházejí ze stanovených cílů práce. V jednotlivých částech habilitační práce jsou využívány především následující metody.

Při zpracování kapitol zaměřených na souhrny aktuálních poznatků a přístupů k jednotlivým marketingovým koncepcím je především využita metoda literární rešerše sekundárních zdrojů (především zahraničních publikací), pro práci se získanými informacemi pak metoda deskripce, analýza a syntéza. Pro porovnání jednotlivých zkoumaných marketingových koncepcí je využita metoda komparace a matematicko-statistické metody pro vyhodnocení výsledků.

V následné empirické části habilitační práce je využita kombinace kvalitativního primárního výzkumu ve formě expertních rozhovorů s manažery (především marketingu a prodeje) evropských výrobních a obchodních společností působících na průmyslovém a obchodním trhu, metoda pozorování a rovněž metoda případových studií.

Na základě výsledků obou předchozích výzkumných částí je při vytváření modelu konceptu Customer Solutions Managementu využita metoda modelování a v poslední části je s využitím modelu sestaven metodický návod na tvorbu, implementaci a kontrolu a měření úspěšnosti konceptu Customer Solutions Managementu ve firmě.

3 Aktuální stav poznání problematiky managementu zákaznických řešení

3.1 Charakteristika přístupů k vymezení pojmu zákaznické orientace

Prazáklad vymezení zákaznické orientace se objevuje ve Strong (1925), který zdůraznil a doložil, že strategie osobního prodeje by měly být primárně zaměřeny na docílení spokojenosti zákazníků. Na rozdíl od komplexnější tržní orientace diskutované v kapitole 3.2, je zákaznická orientace vnímána především z hlediska obchodních aktivit a ne tolik z hlediska pohledu marketingu. Existují sice publikace, které vnímají zákaznickou a tržní orientaci jako synonyma (např. Dashpandé a kol. 1993), ale naprostá většina autorů zahrnuje do tržní orientace i ostatní stakeholdery, nejen zákazníky. Oba přístupy do značné míry vycházejí z marketingového konceptu, který ve strategickém marketingu nahradil dříve využívaný produktově orientovaný koncept. Svou důraznější orientací na obchodní aktivity bývá zákaznická orientace častým tématem obchodních strategií a personálního managementu v rámci obchodních oddělení společností, především těch, které výrazně využívají osobní prodej. V publikacích bývá často zdůrazňován kontrast zákaznické orientace vůči prodejní orientaci (Selling Orientation), která kladla důraz na samotný prodej, ne na spokojenost zákazníka.

3.1.1 Definice a vymezení pojmu zákaznické orientace

Po výše zmíněné publikaci Strong (1925) se na tomto poli poměrně dlouho nic nedělo, respektive nebyly publikovány zásadnější příspěvky k tématu zákaznické orientace. Podrobnější vymezení a definici koncepce zákaznické orientace přinesl Saxe and Weitz (1982). Ti definují zákaznicky orientovaný prodej jako praktické uplatnění marketingového konceptu na individuální úrovni prodejce a zákazníka. Tuto definici staví na marketingovém konceptu, dle kterého jsou všechny složky organizace zapojeny do řešení problémů zákazníků a tvorby hodnot uspokojujících potřeby zákazníků. Firmy si, dle marketingové koncepce, jako hlavní cíl kladou uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Zákaznicky orientovaný prodej je zde dáván do kontrastu s prodejní orientací, která si klade za cíl stimulovat poptávku po produktech, které firma vyrábí. Prodejní orientace se nesnaží prodat, to co zákazníci očekávají, ale to co je firma schopna vyrobit. Protože prodejcům s vysokou mírou zákaznické orientace jde primárně o uspokojení potřeb zákazníků, dokáží generovat trvalejší a pevnější vztahy se zákazníky postavené na jejich spokojenosti s dodanými produkty a poskytnutými službami. Na

základě kvalitativního výzkumu Saxe and Weitz (1982) vytvořili sedmibodovou charakteristiku zákaznicky orientovaného prodeje:

1. Snaha pomoct zákazníkovi učinit uspokojivé nákupní rozhodnutí.
2. Pomoc zákazníkovi zhodnotit jeho potřeby.
3. Nabídnout produkty, které dokáží uspokojit tyto potřeby.
4. Přesně popsat produkty a jejich schopnosti.
5. Přizpůsobit obchodní prezentace potřebám zákazníka.
6. Nevyužívat klamavé nebo manipulativní obchodní techniky.
7. Nevyužívat nátlakové prodejní techniky.

Vzhledem k častému vnímání zákaznické orientace především v osobní rovině prodejců, je tato problematika často předmětem publikací z oblasti personálního managementu a psychologie prodeje. Například De Dreu a Nauta (2009) se věnují rozporu mezi přirozenou snahou člověka o zajištění vlastní výhody a prospěchu na jedné straně a orientaci na pomoc a uspokojení potřeb druhých (zákazníků) na straně druhé. Mnohé studie (např. Goad a Jaramillo, 2014) se věnují porovnání rozporů prodejní a zákaznické orientace.

V naprosté většině bývají publikované úvahy o vztahu prodávajícího a nakupujícího založeny na předpokladu business-to-business prostředí, především v průmyslu. Snahou je pak jednotlivé koncepce zobecnit a dát jim univerzální platnost. Přístupy prodejce k zákazníkovi v rámci zákaznické orientace bývají nejčastěji charakterizovány ve dvou základních rovinách Wilson (1995):

- Vztahový prodej – základní strategie směřuje k vytvoření dlouhodobě oboustranně prospěšné vazby mezi prodejcem a zákazníkem.
- Přizpůsobivý prodej - jeho cílem je prodejní strategii maximálně přizpůsobit potřebám každého konkrétního zákazníka.

Uvedené roviny se nevylučují, naopak se vzájemně doplňují. Přizpůsobivý prodej (Adaptive Selling) rozvíjí v rámci vztahového prodeje (Relationship Selling), případně i bez ohledu na trvalost vztahu, aktivity směřující k vnímání individuality zákazníka. Vztahový

prodej zase mimo jiné využívá technik přizpůsobivého prodeje při vytváření dlouhodobých partnerství se zákazníky.

Dle mnohých publikací je žádoucí oba přístupy vhodně kombinovat a udržovat v rovnováze (např. Wilson, 1995). Upozorňují také na to, že pro úspěšný přechod ke vztahovému typu prodeje je nezbytné provést zásadní změny v organizaci a řízení marketingových a prodejních aktivit. Jde především o:

- orientaci nabídky na komplexní řešení, ne na jednotlivé produkty. Firma tak dokáže nabídnout více, lépe vyhoví zákazníkovu požadavku a v neposlední řadě vytvoří vyšší bariéru pro vstup konkurence.
- definování hodnoty nabídky pro zákazníky. Je dobré vědět, co zákazník opravdu potřebuje a jakou hodnotu dostupným nabídkám přisuzuje.
- vytvoření efektivní komunikace mezi firmou a jejími zákazníky. Je dobré neomezovat se jen na některé komunikační kanály, ale využít všechny, které vyhovují oběma stranám.
- vytvoření maximální důvěry mezi firmou a jejími zákazníky. Budování skutečné důvěry je relativně dlouhý proces, nicméně je základním předpokladem následujícího bodu.
- vedení zákazníků k věrnosti k dodavateli (důvěry ve strategické partnerství).

Z výše uvedené sumarizace jednoznačně plyne názor uplatňovaný v 80. letech minulého století. Dle tohoto dnes již překonaného pojetí je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím efektivitu prodeje (ať už firma využívá přizpůsobivý nebo vztahový prodej) zákazníkovo očekávání. Pokud prodejce dokáže očekávání odhalit, dokáže většinou zvolit i správný přístup k zákazníkovi v dané situaci Weitz (1981). Z dnešního pohledu bývá za neméně důležité považováno zákazníkovo vnímání získané hodnoty.

Při shrnutí popsaných technik a strategií je potřeba mít rovněž na paměti, že většina dostupné literatury se zabývá B2B prostředím. Při snaze o zobecňování jednotlivých závěrů je nezbytné brát v úvahu rozdílná východiska a pravidla fungující v jiných prostředích. Z mnoha uskutečněných studií rovněž plyne, že lidé zabývající se osobním prodejem spotřebního zboží (např. výpočetní a kancelářská technika) kladou při svém

vystupování daleko větší důraz na osobní prezentaci v porovnání s těmi, kteří se zabývají prodejem průmyslových komponent a systémů. Je to dáno charakterem prodávaného produktu. Firma zabývající se spotřebním zbožím musí mít na paměti, že v prodejním týmu nemusí být techničtí specialisté, ale především lidé dobře vyškolení ve vyjednávacích technikách.

3.1.2 Implementace a měření zákaznické orientace

Všechny aktuálně využívané metodiky pro měření zákaznické orientace vycházejí z dříve zmíněné publikace Saxe and Weitz (1982). Jejich SOCO Scale (Sales Orientation – Customer Orientation Scale) je především nástrojem pro měření zákaznické orientace prodejců, slouží ale zároveň jako názorný návod pro implementaci zásad zákaznické orientace v prodejním týmu firmy. Metodika SOCO Scale je postavena na 24 kritériích. Ta jsou rozdělena do dvou skupin ve formě otázek – první skupinou jsou pozitivně formulovaná tvrzení ohledně zákaznické orientace a druhou skupinu tvoří negativně formulovaná tvrzení, která odkazují na prodejní orientaci respondenta. Zkoumá se tak poměr mezi prodejní a zákaznickou orientací prodejce – proto SOCO Scale. Respondent, jehož zákaznická orientace je zkoumaná, přiřazuje každému tvrzení hodnotu v rámci škály 1 až 9, kde 1 znamená - není pravda pro žádného zákazníka, 2 znamená - není pravda pro téměř žádného zákazníka, dále postupně 5 znamená - pravda pro přibližně polovinu zákazníků, až 9 znamená - pravda pro všechny zákazníky. Jednotlivá zkoumaná tvrzení v rámci SOCO Scale jsou následující:

Pozitivně formulovaná tvrzení vzhledem k zákaznické orientaci

- Snažím se pomoct zákazníkům v dosažení jejich cílů.
- Snažím se dosáhnout svých cílů uspokojením potřeb zákazníků.
- Dobrý prodejce musí mít na paměti maximalizaci přínosů pro zákazníka.
- Snažím se přimět zákazníky, aby se mnou diskutovali své potřeby.
- Snažím se ovlivnit zákazníky raději informacemi než tlakem.
- Snažím se zákazníkovi nabídnout produkt, který nejlépe vyhovuje jeho potřebám.
- Snažím se zjistit, jaký typ produktu nejlépe vyhoví potřebám zákazníka.
- Odpovídám na dotazy zákazníka jak nejpřesněji je to možné.
- Snažím se dát dohromady problém zákazníka s produktem, který dokáže problém vyřešit.

- Dokážu se zákazníkem nesouhlasit a navést ho k pro něho výhodnějšímu rozhodnutí.
- Snažím se zákazníkovi dát k dispozici co nejpřesnější informace ohledně očekávaného užitku produktu.
- Snažím se co nejpřesněji zjistit, jaké jsou potřeby zákazníka.

Negativně formulovaná tvrzení vzhledem k zákaznické orientaci

- Snažím se zákazníkovi prodat co nejvíce, i když si myslím, že je to pro jeho potřeby zbytečné.
- Snažím se prodat co nejvíce bez ohledu na míru uspokojení zákazníka.
- Snažím se najít slabé stránky zákazníkovy osobnosti a využít je v obchodním tlaku.
- I když si nejsem jist, zda je produkt pro zákazníka vhodný, vytvářím tlak, aby produkt koupil.
- Produkty pro nabídku zákazníkovi vybírám podle toho, co lze dobře prodat, ne podle uspokojení potřeb zákazníka v dlouhodobé perspektivě.
- Vytvářím co nejdokonalejší představu o nabízeném produktu, aby se zvýšila jeho atraktivita pro zákazníka.
- Trávím více času přesvědčováním zákazníka, aby nakoupil, než času na zjištění jeho potřeb.
- Je nezbytné upravit pravdu o nabízeném produktu při jeho prezentaci zákazníkovi.
- Jsem připraven vždy souhlasit se zákazníkem, abych se mu zavděčil.
- Naznačuji zákazníkovi, že mohu něco ovlivnit, i když to není pravda.
- Začnu představovat produkt zákazníkovi dříve, než se snažím zjistit jeho potřeby.
- Považuji zákazníka za svého soupeře.

Výstupem následného vyhodnocení je míra zákaznické orientace prodejce.

Některé pozdější publikace (např. Thomas et al. 2001) ukazují možnosti, jak metodiku zjednodušit a zkrátit. Základ metodiky ale zůstává beze změn.

Z povahy výše uvedených charakteristik zákaznické orientace plyne její masivnější využití ve vztazích na B2B trhu oproti spotřebitelským trhům. Především u běžného spotřebního zboží bývá prostor pro uplatnění zásad zákaznické orientace omezený. Dodržování zásad

zákaznické orientace v rámci prodejních aktivit je velmi dobrým základem pro komplexnější marketingový koncept tržní orientace a pro vztahový marketing.

3.2 Charakteristika přístupů k vymezení pojmu tržní orientace podniku

Pro vymezení pojmu tržní orientace je potřeba vrátit se do poloviny 20. století. Tehdy Peter Drucker ve své knize The Practice of Management (Drucker, 1954) popsal marketingovou koncepci managementu společnosti jako vhodnou alternativu k tehdy využívanému produktově orientovanému konceptu. Marketingová koncepce podnikání začala klást výrazně vyšší důraz na přizpůsobování nabídky společnosti potřebám a přáním zákazníků. Stala se tak jedním ze základních pilířů tržní orientace. Marketingová koncepce postupně zakořenila jako jedna ze základních podnikatelských filosofií. I když se marketingová koncepce poměrně hojně využívala v praxi, nebyla ji věnována systematická vědecká pozornost a nebyla podrobněji analyzována. První systematický pokus provedl Webster (1988), který se pokusil analyzovat vliv využívání marketingové koncepce na ekonomické ukazatele podniku. V současnosti se v dostupných vědeckých publikacích objevují především následující čtyři témata spojená s tržní orientací.

3.2.1 Definice a vymezení pojmu tržní orientace podniku

Prvním je samotná definice a vymezení tržní orientace podniku, jinými slovy hledání odpovědi na otázku ‚Co je tržní orientace podniku?'. Za základní zdroje definice jsou považovány publikace Kohli a Jaworski (1990), Jaworski a Kohli (1996), Narver a Slater (1990) a Ruekert (1992), případně několik málo dalších. V těchto pracích je popsán základní princip tržní orientace, uveden vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, způsoby měření tržní orientace a základní prvky implementace tržní orientace.

V publikacích zaměřených na definici tržní orientace lze postupně vysledovat dvě základní pojetí a interpretace tržní orientace. První pojetí je primárně spojováno s podnikovou kulturou, druhé popisuje tržní orientaci jako specifické chování podniku směrem ke svým zákazníkům.

Narver a Slater (1990) vnímají tržní orientaci jako specifickou podnikovou kulturu postavenou na třech základních pilířích – orientaci na zákazníky a tvorbu hodnoty pro zákazníky, orientaci na konkurenci a koordinaci interních funkcí a procesů podniku. Za základní kritéria pro posouzení kvality tržní orientace považují její dlouhodobou udržitelnost a tvorbu zisku podniku.

Kohli a Javorski, (1990) pak tržní orientaci definují jako specifické chování podniku, jehož základními úkoly jsou vyhledávání, sběr a udržování informací ohledně současných a budoucích potřeb zákazníků a vytváření vhodných řešení pro tyto potřeby. Plnění těchto úkolů probíhá na všech podnikových úrovních a napříč všemi odděleními. Znalosti jsou pak sdíleny napříč organizační strukturou podniku.

3.2.2 Základní principy tržní orientace

Se základním vymezením tržní orientace podniku jsou svázány principy, které podniky při uplatňování tržní orientace využívají. Základních principů bývá uvedeno deset až dvanáct. Například Tomášková (2009) uvádí následující:

- Monitoring zákazníka: především se sledují trendy potřeb zákazníka.
- Monitoring konkurence: cílem je nabídnout vyšší hodnotu zákazníkovi.
- Monitoring dalších stakeholderů: dodavatelé, veřejnost, obec, státní správa atd.
- Flexibilita: především jde o nutnost efektivně reagovat na změny potřeb zákazníků.
- Komunikace: navazuje na předchozí monitoringy. Bez komunikace se podnik od svých stakeholderů nic nedozví a nebude schopen jim zpět přinést očekávané hodnoty.
- Kooperace: především se zákazníky a dodavateli, ale i dalšími stakeholdery.
- Spokojenost zaměstnanců: zajistit dostatečnou motivaci pracovníků a její dlouhodobou udržitelnost.
- Dlouhodobost a soustavnost: zajištění konkurenční výhody se neobejde bez dlouhodobého udržování principů tržní orientace.

3.2.3 Implementace tržní orientace

Oblast zaměřená na implementaci tržní orientace se především snaží najít odpověď na otázku, jak může podnik zvýšit svou tržní orientaci?

Výše uvedené principy tržní orientace naznačují přínosy, které může tržní orientace podnikům generovat. Jde především o dlouhodobou udržitelnost podnikání a konkurenční pozice podniku, zlepšování komunikace napříč jednotlivými řídícími úrovněmi i mezi zaměstnanci navzájem, snižování formalizace a centralizace a zvyšování

kooperace v rámci organizace. Dalším přínosem je zvyšování tržního podílu díky orientaci na potřeby a přání zákazníků a zjišťování jeho spokojenosti.

Při implementaci principů tržní orientace a následné optimalizaci jde především o splnění očekávání zákazníků a zajištění jejich spokojenosti. V literatuře se předpokládá, že jsou-li očekávání zákazníka vyšší než úroveň nabídky, bude nespokojen. U nových nebo zřídka nakupovaných produktů jsou často očekávání zákazníků nejistá. Nevědí, co přesně mají od produktu očekávat. Očekávání jsou do značné míry postavena na zkušenostech Storbacka a Lehtinen (2002).

Pokud produkt přináší zákazníkům očekávanou hodnotu a jsou-li zákazníci s tímto produktem spokojení, pak je možné předpokládat, že tito zákazníci se stanou stálými zákazníky. Tržní orientace tak má pozitivní vliv na udržení a zvýšení tržního podílu společnosti a její konkurenční pozice. Výše uvedené přínosy mají pozitivní dopad na zvyšování příjmů podniku, stabilizaci cash-flow a zvyšování míry ziskovosti.

Implementace principů tržní orientace se neobejde bez zapojení všech firemních úseků a oddělení do procesu tvorby hodnot pro zákazníky.

Výsledky dostupných studií ukazují, že nezanedbatelný vliv na úspěšnost implementace tržní orientace ve společnostech má centralizace rozhodování, interní konflikty mezi jednotlivými odděleními firmy a formalizace interních procesů (Kirca et al. 2005).

Implementace tržní orientace se nejsilněji projevuje v následujících dimenzích (Kirca et al. 2005):

- Tvorba znalostí zákaznických potřeb.
- Šíření a sdílení znalostí zákaznických potřeb ve firmě.
- Integrace znalostí zákaznických potřeb do produktové nabídky.
- Zajištění efektivní zpětné vazby od zákazníků.

Důležitost jednotlivých dimenzí pro úspěšnou implementaci tržní orientace je patrná z jednotlivých modelů a měření tržní orientace uvedené v následující kapitole.

3.2.4 Modelování tržní orientace a její měření

Dalším důležitým a často řešeným tématem je tvorba a optimalizace modelu tržní orientace podniku. Při modelování jde především o nalezení předpokladů pro

dlouhodobě udržitelného funkčního konceptu tržní orientace, který dosáhne pozitivních dopadů do ekonomické výkonnosti podniku.

Dosud byla publikována řada studií prokazujících pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem. Tento vztah byl v jednotlivých studiích zkoumán u různých typů podnikatelských subjektů a dalších organizací. Například Jaworski a Kohli (1993) u velkých organizací, Deng a Dart (1999) u malých podniků, Langerag (1997) u výrobních organizací nebo Osborne a Gray (2000) u poskytovatelů služeb. V těchto studiích je výkon výhradně stanoven prostřednictvím měření. Naprostá většina výzkumů prokazuje korelaci tržní orientace s podnikovým výkonem. Studie prokazující opak jsou velmi vzácné.

Při tvorbě modelu je nezbytné stanovit metriky, které budou jednoznačně ukazovat úspěšnost nebo neúspěšnost tržní orientace podniku. Prvním modelem tržní orientace, který se objevil v literatuře, byl MKTOR publikovaný v Narver & Slater (1990). Alternativní model byl pak vytvořen pod označením MARKOR a publikován v Kohli, Jaworski & Kumar (1993).

Model MKTOR pracuje se třemi základními pilíři, v rámci kterých se využívají konkrétní metriky. Jsou to zákaznická orientace (6 metrik), orientace na konkurenci (4 metriky) a interní funkční koordinace (4 metriky). Naproti tomu model MARKOR pracuje s pilíři tvorba podnikových schopností (6 metrik), sdílení podnikových schopností (5 metrik) a tržní odezva (9 metrik). Oba modely tak kladou nejsilnější důraz na zákazníky – ať už v oblasti pilíře zákaznické orientace nebo tržní odezvy. Tabulky č. 1 a 2 ukazují přehledně oba modely, tabulka č. 3 pak porovnání obou modelů a jimi využívaných měřených veličin.

Existují publikace, které se pokouší o empirické porovnání obou modelů (např. Farrell, Oczkowski, 1997). Byť mnoho autorů kritizuje starší model MKTOR jako nedostatečný, získal si v podnikové praxi vyšší popularitu díky jednodušší aplikaci a dostatečné vypovídací schopnosti pro manažery.

Tab. 1: Přehled metrik modelu MKTOR (zdroj autor, z podkladů Narver & Slater (1990))

MKTOR	
Zákaznická orientace	- Cíle zaměřeny na spokojenost zákazníků - Monitoring splnění zákaznických požadavků - Konkurenční strategie postavena na znalosti potřeb zákazníků - Podnikové strategie poháněny vírou ve tvorbu vyšších hodnot pro zákazníky - Systematické měření zákaznické spokojenosti - Důraz na poprodejní podpoře a servisu
Orientace na konkurenci	- Sdílení znalosti konkurenčních strategií v obchodním a marketingovém úseku - Reakce na konkurenční kroky, které firmu ohrožují - Cílení na zákaznické skupiny, u kterých je zřetelná konkurenční výhoda - Top management pravidelně provádí hodnocení konkurence
Interní a funkční koordinace	- Top management je pravidelně v kontaktu s klíčovými zákazníky - Sdílení informací o úspěšných i neúspěšných zákaznících interně ve firmě - Všechny firemní oddělení jsou integrovány v tvorbě a dodávce zákaznických řešení - Všichni manažeři rozumí, jak jednotlivá oddělení přispívají k tvorbě hodnot pro zákazníky

Tab. 2: Přehled metrik modelu MARKOR (zdroj autor, z podkladů Kohli, Jaworski & Kumar (1993))

MARKOR	
Tvorba podnikových schopností	- Schůzky se zákazníky aspoň jednou ročně pro sledování trendů potřeb - Pravidelné vlastní průzkumy trhu - Sledování zákaznických referencí - Pravidelný průzkum mezi zákazníky zaměřený na kvalitu produktů - Sledování důležitých změn v odvětví – technologie, konkurence, regulace. - Pravidelné sledování změn prostředí na zákazníky
Sdílení schopností	- Pravidelné meetingy mezi odděleními (aspoň čtvrtletně) pro diskusi tržních trendů - Marketingové oddělení se věnuje šíření informací o budoucích potřebách zákazníků uvnitř firmy - Pokud se stane na trhu nebo u zákazníků něco důležitého, všechny oddělení se to dozví v krátké době - Pravidelně jsou napříč firmou sdílena data o spokojenosti zákazníků - Pokud některé oddělení objeví důležitou informaci ohledně konkurence, sdílí jí neprodleně napříč firmou.
Tržní odezva	- Rychlost reakce na cenové změny konkurence - Rychlost reakce na změny potřeb zákazníků z hlediska produktů a služeb - Pravidelné porovnávání nabídky s očekáváními a potřebami zákazníků - Změny v nabídce jsou diskutovány a připravovány napříč firmou - Okamžitá odezva na marketingovou kampaň konkurence cílící na stejnou skupinu zákazníků - Dobrá koordinace jednotlivých oddělení pro zajištění reakce na požadavky zákazníků - Reakce na stížnosti zákazníků a nalezení řešení - Efektivní Implementace marketingových plánů - Koordinovaný postup napříč firmou při přípravě produktové modifikace požadované zákazníkem

Tab. 3: Porovnání modelů MARKOR a MKTOR (zdroj autor, z podkladů Narver & Slater (1990); Kohli, Jaworski & Kumar (1993))

	MARKOR		
MKTOR	**Tvorba podnikových schopností**	**Sdílení schopností**	**Tržní odezva**
Zákaznická orientace Důraz na spokojenost zákazníků a její měření	Důraz na proaktivní přístup k trhu, který v konečném důsledku povede ke spokojenosti zákazníků.	Sdílení informací o zákaznických potřebách napříč firmou.	Důraz na rychlost reakce na požadavky zákazníků a jejich změny.
Orientace na konkurenci Sdílení informací o konkurenci, hodnocení a měření konkurence, vytváření zřetelné konkurenční výhody	Aktivní sledování změn a trendů v odvětví včetně konkurence – napříč firmou.	Sdílení informací o konkurenci napříč firmou.	Důraz na rychlost reakce na akce provedené konkurencí.

MKTOR	MARKOR		
	Tvorba podnikových schopností	**Sdílení schopností**	**Tržní odezva**
Interní funkční koordinace Koordinace a sdílení v rámci procesů tvorby hodnot pro zákazníky	Kontakt se zákazníky nejen oddělením prodeje a marketingu, ale pravidelně i z dalších firemních úseků.	Pravidelné schůzky mezi odděleními pro sdílení tržních trendů v odvětví.	Důraz na rychlost a efektivní procesní zpracování požadavků zákazníků.

Z přehledu obou modelů i jejich porovnání plyne, že model MKTOR klade primární důraz na měření a zpětnou vazbu, zatímco model MARKOR klade primární důraz na proaktivitu napříč firmou a staví na víře, že proaktivita povede ke správným výsledkům. Vyšší popularita modelu MKTOR je tak do značné míry ovlivněna nezbytností konkrétní měřitelné zpětné vazby v naprosté většině firem. Proaktivní iniciativa, bez které se model MARKOR neobejde, je v mnoha firmách nedosažitelná.

Postupně se rovněž objevují modely, které se snaží stavět na uvedených základních modelech a případně se snaží o přizpůsobení konkrétním odvětvím podnikání – například Jangl (2015) pro high-tech výrobní podniky.

3.3 Charakteristika přístupů k marketingovým strategiím zaměřeným na tvorbu řešení zákaznických potřeb

3.3.1 Propojení a porovnání zákaznické a tržní orientace podniku

Předchozí kapitoly se věnovaly modelům zákaznické orientace prodeje a tržní orientace podniku. Zatímco koncept zákaznické orientace je primárně zaměřen na prodej a přímé chování a myšlení členů prodejního týmu, je tržní orientace podniku zaměřena na širší oblast zájmu podniku, nejen na zákazníka a uspokojení jeho bezprostředních potřeb. V praxi často dochází nejen k vzájemnému propojení těchto dvou koncepcí ve firmách, ale i ke konfliktům mezi jednotlivými odděleními ve firmě. Častý bývá právě konflikt mezi marketingovým a obchodním oddělením. Základním předsudkem marketingového oddělení vůči obchodnímu je jeho přílišná orientace na každého jednotlivého zákazníka s krátkodobým zacílením vedoucím ke ztrátě globální dlouhodobé perspektivy (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Obchodní oddělení pak vnímá marketing jako oddělení sedící pohodlně v kanceláři bez znalosti reálné situace v první linii (Verhoef & Leeflang, 2009). V obou případech jde ale především o předsudky způsobené nedostatečnou vzájemnou komunikací.

V mnoha publikacích najdeme naopak náznaky propojení obou koncepcí. Například Shapiro (1988) vysvětlil, že obchodníci, kteří přijali marketingový koncept, jsou tržně orientovaní. Někteří autoři navíc poukazují, že tržně orientovaná firma má dobře uspořádaná strategická a taktická rozhodnutí, která jsou založena na zákaznické definici hodnoty (Oudan, 2007).

Porovnání základních charakteristik zákaznické a tržní orientace ukazuje následující tabulka.

Tab. 4: Porovnání modelů zákaznické orientace prodeje a tržní orientace podniku (zdroj autor)

Zákaznická orientace	Tržní orientace
Aktivní pomoc zákazníkům v dosažení jejich cílů	Důraz na aktivní přístup k zákazníkům a zajištění jejich spokojenosti
Dosahování vlastních cílů uspokojením potřeb zákazníků	Důraz na spokojenost zákazníků
Maximalizace přínosů pro zákazníka	Důraz na rychlost reakce, sledování trendů a potřeb zákazníků
Aktivní diskuse o potřebách se zákazníky	Aktivní komunikace se zákazníky a sdílení znalostí uvnitř firmy
Ovlivňování zákazníků informacemi, ne tlakem	Přímý kontakt se zákazníky nejen prostřednictvím obchodního oddělení, ale i dalších úseků firmy.
Optimalizace nabídky dle potřeb zákazníka	Aktivní komunikace se zákazníky a sdílení znalostí uvnitř firmy
Aktivní zjišťování potřeb zákazníků	Aktivní komunikace se zákazníky a sdílení znalostí uvnitř firmy
Přesné odpovědi na dotazy zákazníků	Přímý kontakt se zákazníky nejen prostřednictvím obchodního oddělení, ale i dalších úseků firmy.
Svázání problému zákazníka s nabízeným řešením	Tvorba řešení problému definovaného zákazníkem.
Přizpůsobení nabídky vhodnému řešení pro zákazníka	Důraz na tvorbu zákaznických řešení.
Poskytování přesných informací o užitku produktu	Přímý kontakt se zákazníky nejen prostřednictvím obchodního oddělení, ale i dalších úseků firmy.
Snaha o přesné zjištění potřeb zákazníka	Aktivní komunikace se zákazníky a sdílení znalostí uvnitř firmy

V tabulce č. 4 uvedené porovnání ukazuje především **návaznost tržní orientace podniku na zákaznickou orientaci prodeje**, respektive ukazuje nezbytnost využití zákaznické orientace prodeje pro funkční implementaci zásad tržní orientace podniku. Zákaznická orientace prodeje je tak jedním z pilířů komplexní tržní orientace podniku.

3.3.2 Strategické marketingové nástroje pro tvorbu řešení zákaznických potřeb

3.3.2.1 Identifikace zákaznických potřeb

Pro identifikaci zákaznických potřeb je klíčové pojetí produktu, respektive nabídky. V odborné literatuře najdeme nejčastěji tradiční tříúrovňové pojetí (Kotler, 2000), některé alternativní přístupy pak pracují se čtyřmi úrovněmi. Kotlerovo tříúrovňové pojetí pracuje s následujícími úrovněmi produktu:

1. Jádro produktu – obsahuje řešení pro základní potřebu zákazníků.
2. Vlastní produkt – je souborem charakterových vlastností produktu dle očekávání zákazníků. Na této úrovni se odehrává jeden z důležitých konkurenčních bojů, především z hledisek jako jsou kvalita produktu, jeho vyhotovení, design, obal, značka a image apod.
3. Rozšířený produkt – obsahuje další služby, případně výhody k produktu, které představují dodatečný užitek (přidanou hodnotu) pro zákazníky. Na této úrovni rovněž probíhá ostrý konkurenční souboj v nabídce dodatečného užitku nabízeného produktu.

Alternativní čtyřúrovňové pojetí produktu se snaží jednotlivé vrstvy více postihnout z pohledu zákazníka a jeho potřeb. Hovoří se pak o následujících úrovních:

1. Základní produkt – základní potřeby zákazníka z hlediska očekávaného užitku.
2. Očekávaný produkt – minimální požadavky zákazníka na získaný užitek.
3. Rozšířený produkt – rozšířená nabídka o dodatečný užitek, který zákazník neočekává.
4. Potenciální produkt – orientace na další inovace a možnost zvýšení užitku produktu.

Obě tato pojetí jsou v souladu s modelem KANO představeným v následující kapitole. Model KANO pracuje s povinnými požadavky na produkt (jádro nebo základní produkt), jednorozměrovými požadavky (vlastní nebo očekávaný produkt) a atraktivními požadavky (rozšířený a potenciální produkt).

Jak už bylo řešeno v úvodní kapitole, došlo vlivem změn souvisejících s globalizací světového obchodu k omezení účinnosti marketingového mixu.

V souladu s výše uvedeným víceúrovňovým pojetím produktu je potřeba si uvědomit jednu důležitou věc – zákazník nepotřebuje vlastnit náš produkt, ale chce uspokojit nějakou svou potřebu (viz. v úvodu uvedený příklad se zajištěním praní prádla).

Z těchto důvodů je potřeba na produkt, respektive nabídku nahlížet především z procesního hlediska – cyklický proces identifikace, tvorby, dodávky a kontroly řešení pro zákazníka.

V rámci B2B trhu, na kterém mívají firmy typicky stovky až jednotky tisíc zákazníků, lze relativně snadno zajistit osobní individuální komunikaci se zákazníky. Lze tak řešení potřeb připravit v přímé spolupráci se zákazníkem.

V případě B2C trhu je to složitější. Firma typicky cílí na stovky tisíc i miliony zákazníků a osobní individuální komunikace představuje neúměrné náklady. Optimálním produktem

pro tyto trhy se jeví skládačka (stavebnice). Jde o to, vytvořit komplexní produkt variabilně složený z volitelných základních modulů a/nebo doplňkových služeb. Díky takto koncipovanému produktu získávají lokální marketingoví manažeři, příp. přímo zákazníci do rukou nástroj, který umožňuje individualizaci (byť ne stoprocentní) nabízeného produktu dle potřeb zákazníka.

Vhodnou cestou pro zajištění a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu je vytvoření firemní nabídky (produktu) přímo zaměřené na řešení individuálních potřeb zákazníků. Aby firma v rámci strategické přípravné fáze dokázala vytvořit dostatečně komplexní a zároveň individualizovanou nabídku řešení, využívá cyklický model.

V první fázi je potřeba zajistit následující kroky:

- Identifikace potřeb zákazníků
- Třídění a zpracování potřeb

V rámci fáze přípravy nabídek pak:

- Tvorba modulárních nabídek řešení
- Tvorba cenových programů

V rámci fáze provádění projektů jde především o tyto kroky:

- Dolaďování individuálních řešení zákaznických potřeb
- Realizace a dodávka řešení zákazníkům

V poslední fázi cyklu jde především o zajištění udržitelné spokojenosti zákazníků s dodaným řešením a rovněž získání a zhodnocení zpětné vazby od zákazníků:

- Měření úspěšnosti dodaného řešení
- Zajištění zákaznické podpory a servisu

V poslední době se objevují technologické postupy, které mohou výrazně usnadnit tvorbu individualizovaných produktů i pro masové spotřebitelské trhy s miliony zákazníků. Technologickými předpoklady pro realizaci takovéto masové individualizace jsou pokroky v automatizaci a robotizaci výroby a rovněž rozvoj technologií 3D tisku. V této souvislosti se také hovoří o 4. průmyslové revoluci nebo Průmyslu 4.0, který umožní individualizaci výroby v masovém měřítku.

3.3.2.1 Spokojenost zákazníků a její měření

Osvědčenou metodikou pro hlubší analýzu potřeb zákazníků, jejich spokojenosti a následnou úpravu marketingové nabídky je model KANO pojmenovaný podle svého autora – japonského ekonoma.

KANO Model měření zákaznických očekávání a spokojenosti

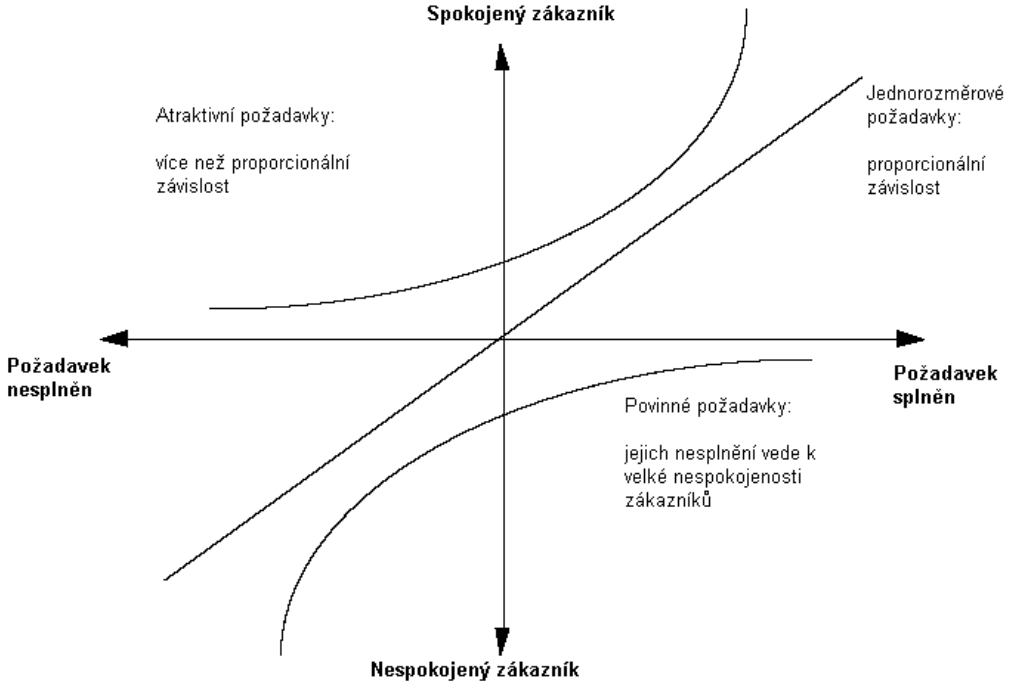
Metoda KANO model (Kano, 1984) je postavena na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu a/nebo služby do tří základních skupin:

Povinné (Must be): pokud tyto požadavky nejsou splněny, zákazník bude velice nespokojen. Na druhou stranu jejich splnění má jen malý vliv na spokojenost - jde proto o základní kritéria produktu, bez jejichž splnění zákazník nebude o nákupu uvažovat.

Jednorozměrové (One-dimensional): u těchto požadavků lze vysledovat lineární závislost mezi jejich naplněním a spokojeností zákazníků – čím více je požadavek splněn, tím spokojenější je zákazník a naopak, čím více produkt tyto požadavky neplní, tím vyšší je nespokojenost zákazníka.

Atraktivní (Attractive): tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků. Jejich naplnění vede k více než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti zákazníků. Zároveň platí, že pokud nejsou tyto požadavky splněny, nevede to k nespokojenosti zákazníka.

Celou situaci dobře ilustruje následující schéma:



Obr. 3: Rozdělení atributů produktu KANO Modelu (KANO, 1984)

Křivky zobrazují vliv tří skupin požadavků na produkt a jejich vliv na spokojenost zákazníků – Povinné požadavky (spodní křivka) musí být splněny, jinak je zákazník výrazně nespokojený; U jednorozměrové požadavků je spokojenost proporcionálně závislá na jejich splnění; Atraktivní požadavky vykazují silný nárůst spokojenosti zákazníků při svém naplnění.

V praxi se při využití KANO modelu postupuje ve čtyřech krocích. Jako sledovaný produkt si zvolme lyže a ukažme si konkrétní postup:

Krok 1: Identifikace požadavků na produkt

Při identifikaci jednotlivých požadavků se nejčastěji využívají dotazníky. Aby se podařilo nalézt všechny požadavky důležité z hlediska zákaznických očekávání a jejich spokojenosti, doporučuje se využít především následující čtyři otázky:

- Jaké se Vám vybaví asociace, když používáte produkt x?
- Jaké problémy/závady si vybavíte v souvislosti s produktem x?
- Jaká kritéria berete v úvahu při zvažování nákupu produktu x?

- Jaké nové vlastnosti nebo služby byste přivítali v souvislosti s produktem x? Co byste na produktu x změnili?

Odpovědi na první otázku bývají často velmi mlhavé a neumožní definici konkrétního požadavku na produkt. Na druhou stranu bývají velice dobrou inspirací pro následné inovace produktu.

Druhá otázka si klade za cíl identifikovat přání a problémy spojené s produktem. U lyží je např. častým problémem nekontrolovatelné podkluzování na ledových plotnách. Výrobci se proto snaží inovovat tvar lyží a materiál použitý k výrobě hran tak, aby tento problém eliminovali. Dalším problémem, který lyžaři často zmiňují je, že nechtějí tahat v rukou těžké lyže při pohybu mimo sjezdovky. Řešením může být využití lehčích materiálů.

Požadavky identifikované třetí otázkou jsou většinou jednorozměrové požadavky na produkt.

Poslední otázka má za úkol identifikovat požadavky, které vnímá zákazník, ale neví o nich dodavatel. U lyží může jít např. o zpětný odkup starých při nákupu nových (podobně jako je běžné u automobilů).

Detailnější popis celé metodiky lze najít například v Kano et al. (1984).

3.3.2.3 Metodika Quality Function Deployment (QFD) pro uplatnění zákaznických požadavků v produktu

Quality Function Deployment je postaven na procesním pojetí Total Quality Managementu (TQM), ve kterém je využita zpětná vazba od zákazníků z hlediska požadavků na produkt a tyto podklady od zákazníků jsou dále využity v interních procesech od výzkumu a vývoje přes inženýring až po výrobu produktu (Akao, 1990).

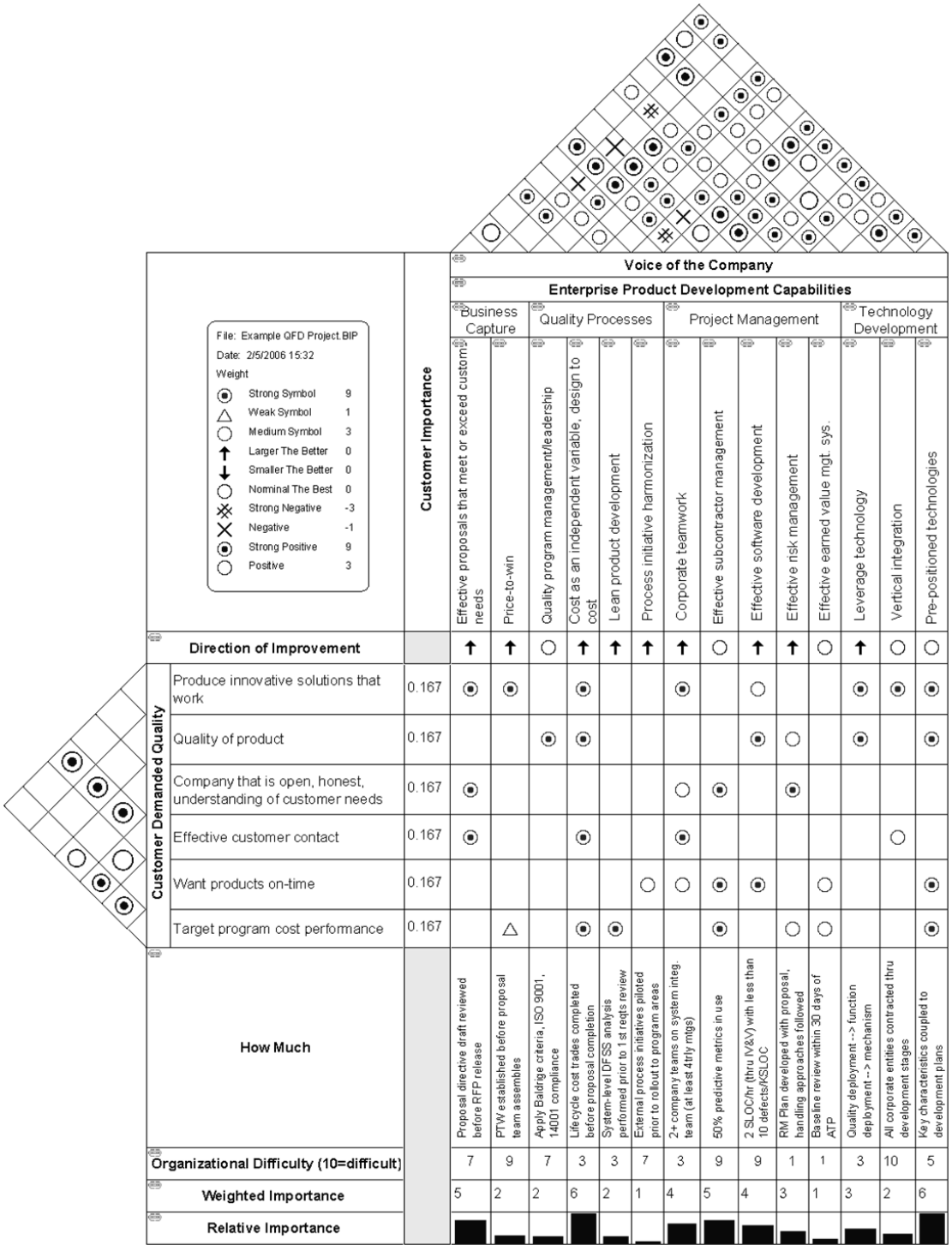
Průkopníky praktického využití metodiky QFD byly japonské firmy Mitsubishi (při stavbě lodí) a Toyota (při výrobě automobilů) v 70. letech 20. století. Tyto společnosti začaly při vývoji produktů využívat multifunkční týmy složené ze specialistů marketingu, výzkumu a vývoje, inženýringu a výroby. Přispělo to k výraznému snížení času a nákladů ve fázi vývoje produktů. Z Japonska se QFD postupně rozšířila i do USA a Evropy. Nejsilnější rozmach využití se objevil v 90. letech.

QFD (Akao, 1990; Clausing, 1994; Cohen, 1995) je metodika tvorby produktu založená na využití dobré znalosti zákaznických potřeb. Prvním krokem při tvorbě produktu dle QFD je zjištění zákaznických potřeb prostřednictvím kvalitativního výzkumu (nejčastěji ve

formě Focus Group nebo osobních hloubkových rozhovorů se zákazníky). Jde o využití tzv. hlasu zákazníka – Voice of the Customer (VOC). Dalším krokem je provedení kvantitativního výzkumu zaměřeného na zjištění očekávané konkurenční pozice produktu na trhu, respektive na zjištění očekávané spokojenosti zákazníků na trhu. Na základě výstupů tohoto výzkumu je vypočítán faktor zlepšení produktu (improvement ratio) jako podíl cílové a aktuální zjištěné spokojenosti zákazníků. Lze pak stanovit priority a váhy jednotlivých zákaznických požadavků a sestavit soubor požadavků, které by měl produkt splnit, aby došlo ke znatelnému zvýšení spokojenosti zákazníků. Následně jsou požadavky zákazníků porovnávány s možnými konstrukčními úpravami produktu v matici nazvané Dům kvality (House of Quality), která převádí požadavky vyslovené zákazníky do konkrétních specifikací produktu. Příklad zmíněného House of Quality ukazuje obrázek 4.

Tradiční QFD proces je tak postaven na následujících předpokladech: (a) zákazník má předchozí zkušenost s produktem, jehož vývoj je metodou QFD řešen; (b) zákazník je schopen posoudit důležitost jednotlivých požadavků a míru své spokojenosti s jeho splněním; a (c) vztah mezi mírou důležitosti požadavku a mírou spokojenosti zákazníka je lineární a nezávislý.

Tyto předpoklady jsou poměrně často silným limitujícím faktorem využití metodiky QFD. V dalším období se proto objevily aktivity vedoucí k propojení metodiky QFD s metodikou KANO pro zjišťování spokojenosti zákazníků.



Obr. 4: Příklad konstrukce domu kvality (House of Quality) (Akao, 1990)

3.3.2.4 Propojení metodiky QFD a KANO modelu zákaznické spokojenosti

Některé aktivity v tomto směru byly úzce zaměřeny na zvolené odvětví nebo přímo konkrétní společnosti. Obecnější přístup je popsán v Matzler, Hinterhuber (1998), případně Tontini (2007).

KANO model spokojenosti zákazníků je využit k podrobnějšímu roztřídění a prioritizaci jednotlivých zákaznických požadavků na produkt. Matzler, Hinterhuber (1998) pak doporučují postupovat v následujících 7 krocích:

1. Identifikace zákaznických potřeb – jak už bylo zmíněno, nejčastěji se identifikace provádí prostřednictvím hloubkových rozhovorů nebo využitím focus groups. Je důležité dokázat identifikovat i nestandardní požadavky na produkt, které mohou vést k výraznému nárůstu spokojenosti zákazníků.
2. Setřídění požadavků a přiřazení priorit – postupuje se dle metodiky KANO modelu spokojenosti zákazníků a požadavky jsou roztříděny do tří definovaných skupin.
3. Porovnání očekávání zákazníků – jde o porovnání případného vylepšení jednotlivých parametrů produktu s aktuálním vnímáním kvality u konkurenčních produktů. Jde o získání odpovědi na otázku, do jaké míry nám vylepšení konkrétního parametru pomůže v konkurenčním srovnání.
4. Identifikace konstrukčních parametrů produktu – jde o převedení zákaznických požadavků do konstrukčních parametrů produktu.
5. Vytvoření vztahové matice – jak silně jednotlivé konstrukční změny ovlivní splnění individuálních potřeb zákazníků?
6. Doplnění matice o křížové vlivy jednotlivých konstrukčních změn na plnění zákaznických potřeb.
7. Odhad nákladů a studie proveditelnosti.

Uvedený postup umožní správné přiřazení priorit jednotlivým požadavkům a zároveň z nich plynoucích potřebných konstrukčních úprav produktu. Když hovoříme o konstrukčních úpravách, nemusí se nutně jednat o fyzický produkt. I produkt ve formě služby je nějak sestaven (zkonstruován), a v tomto duchu jsou tyto konstrukční aspekty vnímány.

3.4 Vazby a využití inženýringu pro marketingové strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb

Inženýring bývá definován jako aplikování vědecko-technických poznatků při výzkumu a vývoji, výrobě, údržbě a inovacích produktů, systémů, strojů, nástrojů, materiálů nebo procesů. Při inženýringu bývají využívány poznatky a praktické zkušenosti napříč vědecko-technickými obory, zejména matematiky, přírodních a technických aplikovaných disciplín, ekonomických a sociálních věd. Jinými slovy jde o řízení výstupů se systematickým využitím dostupných komplexních znalostí a zkušeností, které jsou aktuálně k dispozici. V případě výstupů ve formě produktů se hovoří o produktovém inženýringu, jsou-li výstupy procesní, jde o procesní inženýring.

Zřetelnější vazby inženýringu na marketingové aktivity se objevují v rámci rozpracování přístupů tržní orientace. Časté je rovněž zmiňování interních rozporů mezi technickými a technologickými úseky firmy na jedné straně a marketingem na straně druhé Smith (1991). Kořeny těchto rozporů vyplývají z rozdílného náhledu na zdroj vytvářené přidané hodnoty ve firmě. Technologické úseky firmy jsou přesvědčeny, že „zlaté vejce“ je produkt, který firma nabízí na trhu svým zákazníkům, marketingové oddělení jako „zlaté vejce“ vnímá především znalost zákazníků, jejich potřeb a trendů změn v poptávce a potřebách zákazníků.

V naprosté většině oborů se navíc výrazně zvýšila konkurence. Je to především důsledek bourání obchodních bariér v mezinárodním měřítku. Na vyspělých trzích tak v naprosté většině oborů neexistují bariéry pro vstup konkurence zvenčí. V této situaci je čím dál těžší zajistit si loajalitu zákazníků. Sasaki (1991) říká, že marketing musí na tuto situaci reagovat vtáhnutím zákazníků do procesu tvorby produktu. Ukazuje, že vítězný produkt je takový, který vzniká sdílením představ a znalostí mezi zákazníky a původci produktu – často konstruktéry.

Dřívější přístupy k vývoji a tvorbě produktů navíc neumožňovaly paralelní aktivity v marketingové a vývojové oblasti. Postupně se ale objevily postupy tzv. souběžného inženýringu (Concurrent Engineering), případně simultánního inženýringu (Simultaneous Engineering) Ma et al. (2008). Přístupy simultánního inženýringu byly, kromě potřeby vytvářet produkty dle požadavků zákazníků, iniciovány rovněž potřebou vyšší flexibility a tlakem na zkracování vývojových a inovačních cyklů produktů. Potřeba flexibility

promítnutá do výrobních procesů vedla k rozvoji štíhlé výroby (lean production) – Womack et al. (1990). Ta na rozdíl od hromadné výroby zavedené Henri Fordem umožňuje výrazně vyšší flexibilitu. Zatímco Henri Ford říkal, že zákazník může mít libovolnou barvu auta, pokud si zvolí černou, štíhlá výroba umožňuje výrobu alespoň částečně přizpůsobit potřebám zákazníků. Další očekávanou fází tohoto procesu je tzv. Průmysl 4.0. Ten využívá masové automatizace a robotizace výroby a technologií 3D tisku k individualizaci produkce i u běžných spotřebních produktů, u kterých by se dříve individualizace nákladově nevyplatila.

Přizpůsobování produktu individuálním požadavkům zákazníků souvisí s dalším důležitým faktem. Jde o potřebu zajistit původně marketingové činnosti napříč celou strukturou firmy. Gummesson (1991) v této souvislost zavedl pojem marketér na část úvazku (Part Time Marketer - PTM) a ukazuje, že všichni pracovníci firmy by měli být zároveň PTM. V této souvislosti se rovněž vyjadřují Gilbert a Strebel (1989), kteří ukazují, že úspěšné společnosti jsou spíše ty, které dokáží vývoj a marketing produktu procesně zajistit simultánně. Simultánní vývoj dokáže významně zkrátit inovační a vývojové cykly. Úspěšné firmy dokáží zajistit spolupráci vývojového oddělení s oddělením marketingu ve výrazně časnějším stádiu vývoje produktu. Tato spolupráce často probíhá ve formě projektových týmů složených z konstruktérů a marketérů (Gilbert and Strebel 1989).

Z hlediska dlouhodobého vývoje jednoznačně dochází k transformaci marketingu z primární funkce znalostní a zkušenostní k primární funkci sdílení a spolupráce se zákazníky. Jde o funkci koordinace společného vývoje produktu, respektive řešení zákaznických potřeb, který probíhá společnými silami zákazníka a dodavatele. Z tohoto pohledu jde o interaktivní marketing s využitím dříve zmíněných principů QFD.

3.5 Vazby a využití produktového managementu pro marketingové strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb

Produktový management bývá nejčastěji definován procesně z hlediska řízení životního cyklu produktu. Hovoří se pak často o Product Lifetime Managementu (PLM). Kromě procesního pojetí zahrnujícího především vývoj produktu a jeho marketing (v různých fázích životního cyklu) jsou neméně důležité dva další aspekty a to je organizačně-strukturní rámec uvnitř firmy a rovněž role osobnosti produktového manažera. Např. Gorchels (2003) definuje produktový management jako řízení zvolené samostatné

jednotky (produktu, služby, produktové řady, segmentu nebo značky) jako samostatné (virtuální) firmy uvnitř společnosti. Cílem je dlouhodobá spokojenost zákazníků a dlouhodobá konkurenční výhoda. Produktoví manažeři v tomto pojetí nemívají rozhodovací pravomoci směrem k jednotlivým firemním oddělením, které se na řízení produktu v rámci životního cyklu podílejí. Produktový management zahrnuje projektový management, vývoj nového produktu a podporu prodeje (marketingově i technicky).

V počátcích rozvoje konceptu produktového managementu byla v odborných publikacích věnována pozornost především roli osobnosti produktového manažera (McDaniel, Gray, 1980; Sands, 1979; Katsanis, Laurin, and Pitta, 1996). Na základě provedených výzkumů tito autoři ukazují, že produktový manažer v organizaci často čelí nejasně definovaným kompetencím. Tato nejasnost je dána faktem, že produktový manažer musí dokázat provést svůj produkt celým životním cyklem. Ve firmě tak prochází odděleními od vývoje přes výrobu, marketing až po prodej produktu na trhu. Musí tak bez jasně definovaných osobních pravomocí napříč těmito odděleními dokázat zajistit efektivní úsilí směřující k úspěšnému prodeji produktu na trhu. Jak ukazují někteří autoři (např. Katsanis et al., 1996; Wood and Tandon, 1994), tyto mlhavě definované kompetence zároveň vedou k obtížnosti objektivního měření úspěchu produktového managementu ve firmě. Každopádně osobnostní požadavky u produktového manažera zahrnují dobře osvojené podnikatelské schopnosti. Pro zajištění interní koordinace produktu ve firmě potřebuje velmi dobré komunikační schopnosti, znalost interní struktury a vazeb (formálních i neformálních) ve firmě. Pro zajištění dlouhodobé spokojenosti zákazníků a konkurenční výhody musí produktový manažer znát zákazníky a jejich potřeby a vývoj trendů v této oblasti. Musí navíc být schopen tyto znalosti sdílet napříč odděleními uvnitř firmy a převést požadavky z řeči zákazníků do interních technologických parametrů definujících požadovaný produkt. Protože produktový manažer často čelí paralelnímu řešení více projektů, musí nezbytně dobře ovládat time management a musí disponovat dobrými organizačními schopnostmi (Gorchels, 2003).

Z hlediska interních interakcí ve firmě byly v předchozí kapitole zmíněny především důležité vazby mezi marketingem a vývojem, například s využitím postupů souběžného inženýringu (Griffin a Hauser, 1993, 1996). **Pro úspěšnost produktového managementu**

je ale klíčové posílení vazeb směrem ven z organizace a zajištění přímé komunikace produktových manažerů se zákazníky.

Za všech okolností platí, že klíčovým faktorem úspěšnosti produktového managementu je osobnost produktového manažera. Ten by měl vystupovat v jakési roli ředitele (ve smyslu General Manager) svěřeného produktu nebo značky (Venkatesh a Wilemon, 1976).

Zároveň je důležité věnovat pozornost procesní stránce produktového managementu, respektive marketingovým procesům ve firmě, protože ani nejlépe osobnostně profilovaný produktový manažer nedokáže pracovat dostatečně efektivně bez dobře nastavených interních procesů. Odborné publikace se z procesního hlediska nejčastěji soustředí na následující procesy produktového managementu: branding, marketingová komunikace, plánování skladových zásob produktu, volba a řízení distribučních kanálů, cenové plánování a řízení (Tyagi a Sawhney, 2010). Jinými slovy, produktový management pokrývá kompletní marketingové pojetí nástrojů marketingového mixu.

Zmíněnou součástí tohoto pojetí produktového managementu je branding. Často se lze rovněž setkat s pojmem Brand Management a jeho vnímáním jako synonymem produktového managementu. Vzájemné reálné postavení brand managementu a produktového managementu do značné míry závisí na okolnostech, ze kterých každá konkrétní obchodní značka (brand) vzešla a jak získává svou hodnotu. U výrazně produktově orientovaného pojetí, kde je značka determinována produktem (například Coca-Cola), je brand management součástí produktového managementu. U značek determinovaných orientací na řešení určitých potřeb zákazníků (například Apple, IBM nebo Google) je produktový management jednotlivých produktů (v pojetí řešení zákaznických potřeb) součástí brand managementu. V této souvislosti je zajímavý pohled na aktuální žebříček světově nejcennějších obchodních značek, ve kterém prvních 5 míst obsazují právě značky zaměřené na řešení zákaznických potřeb a až 6. místo zaujímá zmíněná Coca-Cola s tradičním produktově orientovaným pojetím.

Kromě marketingově orientovaných procesů bývá v rámci brand managementu často rovněž zmiňována právní ochrana obchodní značky. Každopádně, brand management

bývá silněji orientován směrem ven z organizace, zatímco produktový management klade srovnatelný důraz na interní část vývoje a vzniku produktu ve firmě.

3.6 Vazby a využití projektového managementu pro marketingové strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb

Důležitým předpokladem pro zajištění efektivní tvorby zákaznických řešení je optimalizace času potřebného pro tvorbu řešení a jeho doručení zákazníkovi. Praxe ukazuje, že jednou z dobře fungujících cest je procesní a organizační změna ve firmě, která umožní projektově orientované řízení firmy. Často se pak hovoří o projektově organizovaných firmách – Project Based Firms (PBF) (Whitley, 2006).

Projektová orientace firem není úplně nová, masivněji se začala prosazovat od devadesátých let 20. století. Nejdříve především v organizacích zaměřených na výzkum a vývoj, později obecněji v inovačně orientovaných firmách, častěji v těch, které působí na B2B trzích (Powell, 1996).

Projektová orientace často vede ke štíhlejší organizační struktuře firmy. Ta bývá méně formální, pravomoci a zodpovědnosti pracovníků se často překrývají právě podle příslušnosti k jednotlivým řešitelským projektovým týmům (Jones et al., 1997).

Odborné publikace se rovněž věnují rozdělení projektově orientovaných firem do kategorií dle vhodných kritérií. Časté je především dělení dle množství paralelně řízených projektů (Whitley, 2006). Počet paralelně řízených projektů do značné míry závisí na variabilitě produktového portfolia firem, množství obsluhovaných zákazníků a míře potřeby individualizace produktů pro konkrétní potřeby zákazníka.

Je mnoho firem, které vždy pracují pouze na jednom velkém projektu a teprve po jeho dokončení se věnují dalšímu. S takto fungujícími firmami se můžeme často setkat například ve stavebnictví, ve filmovém průmyslu nebo taky při výrobě jednoúčelových strojů nebo technologických výrobních celků. Na druhé straně jsou firmy, které paralelně pracují na mnoha projektech, přičemž každý z projektů je zaměřen na vývoj celého produktu nebo jeho části využitelné i v jiných produktech firmy.

Druhé kritérium dělení, které Whitley zmiňuje, je míra stálosti rolí a kompetencí jednotlivých členů projektových týmů. Jsou projektově orientované organizace, ve kterých mají jednotliví pracovníci stálé role a kompetence, které uplatňují v jednotlivých

projektových týmech. Na druhé straně existují firmy, ve kterých nejsou role dány pevně a pracovníci mají v různých projektových týmech, ve kterých jsou zapojeni, různé role a využívají různé kompetence. Dle zmíněných dvou kritérií lze projektově organizované firmy rozdělit do čtyř skupin dle následující tabulky.

Tab. 5: Rozdělení projektově organizovaných firem (upraveno z Whitley, 2006)

Míra stability rolí a kompetencí v projektových týmech	**Počet paralelně řešených projektů**	
	Nízký	Vysoký
Nízká	Inovačně orientované firmy schopné řešit současně více různorodých projektů vyžadujících flexibilitu rolí a kompetencí pracovníků.	Častá orientace na realizaci projektů s vysokou mírou rizika, které vyžadují vysokou flexibilitu pracovníků a střídání rolí a kompetencí.
Vysoká	Řemeslně orientované firmy, které mají ustáleně definované role a kompetence a paralelně postavené projektové týmy pro současné řešení více projektů.	Firmy orientované na realizaci velkých a často dlouhodobých projektů – např. stavebnictví nebo technologické výrobní celky.

Při implementaci projektově orientované organizace ve firmě je důležité si uvědomit, do které ze zmíněných kategorií firma patří, aby bylo možné určit, jaké kompetence a s jakou kapacitou jsou pro efektivní fungování firmy potřeba. Zároveň je možné snadněji identifikovat možná rizika pro příslušnou projektovou organizaci firmy.

Důležitými faktory celkové projektové orientace firmy je styl řízení a organizační struktura, které je potřeba projektové orientaci výrazně přizpůsobit. Předpokládá to především prolínání pravomocí a kompetencí a využívání hybridních organizačních struktur (Zenger, 2002).

V mnoha odborných publikacích je rovněž zřetelná vazba projektového managementu na marketing. Vychází nejčastěji z vazby na vztahový marketing a networking (například Webster, 1992). Rozvoj vztahového marketingu postaveného na maximalizaci individualizace nabídky pro zákazníky si vyžádal masovější zavádění projektového řízení. Často se lze v této souvislosti setkat s projektovými týmy, jejichž členy jsou i zákazníci.

3.7 Vazby a využití znalostního managementu pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb

Znalostní management (anglicky Knowledge Management, KM) je proces, kterým organizace vytvářejí hodnotu prostřednictvím intelektuálního a znalostního kapitálu. Jde především o výměnu znalostí (ne informací) mezi jednotlivými zaměstnanci, odděleními a případně i celými firmami. Důležité je, aby si lidé dokázali uvědomit, že sdílením znalostí získají všichni (win – win).

Ne všechny informace jsou užitečné. Proto je na posouzení každé firmy, aby definovala, které informace tvoří její intelektuální a znalostní bohatství. Obecně je lze rozdělit do dvou základních skupin: zřetelná a skrytá intelektuální a znalostní aktiva. Mezi ta zřetelná patří vše, co lze dokumentovat a archivovat (patenty, obchodní značky a známky, podnikatelské záměry, marketingové průzkumy, či databáze zákazníků). Skrytá aktiva naopak nelze uchopit a patří sem především know-how ukryté v hlavách jednotlivých pracovníků. Výzvou pro knowledge management je odhalení těchto skrytých aktiv, jejich správa a sdílení v rámci firmy a s partnery.

Některé přínosy KM lze přímo vyčíslit finančními úsporami, s jinými je to složitější. Obecně lze konstatovat, že moderní trend v dnešní informačně a znalostně orientované ekonomice je důraz na intelektuální a znalostní aktiva. Efektivní programy znalostního managementu firmě umožňují zlepšení v následujících oblastech:

- Rychlejší inovace díky volnému internímu toku nápadů a idejí.
- Zlepšení zákaznického servisu díky zefektivnění reakcí na zákaznické požadavky.
- Oživení tržeb díky zkrácení vývojové fáze nabízených produktů a jeho uvedení na trh.
- Snížení fluktuace zaměstnanců díky jejich silnějšímu zapojení do firemních znalostních procesů.
- Zefektivnění firemních procesů díky zrušení nadbytečných operací.

Zde je souhrnný výčet úskalí a výzev, se kterými se v rámci znalostního managementu nejčastěji v praxi setkávám:

- Plnohodnotné zapojení všech zaměstnanců

Mnoho problémů vzniká, když firmy ignorují lidi a místní kulturní zvyklosti. Zapojení zaměstnanců do otevřené výměny znalostí je klíčové pro úspěch programů KM. Některé firmy se snaží zaměstnance ke sdílení znalostí motivovat programem odměn. Tato cesta má nemalá rizika v příliš individualistickém přístupu. Optimální je, když je účast zaměstnanců ve znalostních programech sama o sobě dostatečnou motivací – pokud KM nezjednodušuje lidem práci, nemůže být úspěšný.

- Technologický diktát

Podstata znalostního managementu není technologie. Představa, že instalací centralizovaného databázového systému, programů sdílení elektronické komunikace, Web portálu nebo jiného podobného nástroje automaticky získáme funkční znalostní management, je lichá. Technologie tvoří pouze podpůrný nástroj pro efektivní fungování KM.

- Absence podnikatelských cílů

Programy Knowledge Managementu by neměly být oddělovány od firemních podnikatelských záměrů a strategií. Bez dobře propracovaných podnikatelských strategií je KM zbytečným cvičením.

- Znalostní management není statická záležitost

Dobře fungující znalostní management je trvalým tokem znalostí mezi pracovníky firmy a příp. firemními partnery. KM je neustále se vyvíjející každodenní firemní praxe.

- Ne každá informace je znalost

Jako v jiných obdobných záležitostech i tady platí, že kvantita není kvalita. Důležitým úkolem KM je identifikace a zpracování užitečných znalostí (využitelných informací) v záplavě všech informací. Platí, že využitelné informace jsou především souvislosti. Je zásadní rozdíl mezi vyhledáváním informací o nějakém konkrétním předmětu našeho zájmu a vyhledáváním souboru informací, které potřebujeme k rozhodování. Pro rozhodování nepotřebujeme informace ale znalosti a ty vznikají jedině na základě pochopení souvislostí.

Pro podporu znalostního managementu lze využít širokou škálu technologických nástrojů od běžných e-mailových programů po sofistikované informační systémy pro podporu vytváření komunit. Dostupné nástroje lze kategorizovat následovně: znalostní databáze, e-learning aplikace, technologie pro diskuse a chat, nástroje pro vyhledávání v databázích a datamining. V posledních letech firmy významně využívají platformy sociálních sítí (Chlebovský, 2015).

Z výše uvedené charakteristiky znalostního managementu je zřejmé, že jde o jeden z klíčových nástrojů využitelných především pro podporu rozhodování ve všech navazujících fázích přípravy, tvorby a dodávky řešení zákaznických potřeb.

3.8 Shrnutí přínosů uvedených nástrojů pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb

V předchozích odstavcích bylo nastíněno možné využití a vazby nástrojů, které lze využít pro přípravu a realizaci strategií zaměřených na tvorbu řešení zákaznických potřeb. Celý proces tvorby a realizace řešení lze rozdělit do čtyř základních fází – identifikace zákaznických potřeb, tvorba řešení, jeho implementace a kontrola. Některé z výše uvedených nástrojů se uplatní pouze v některých fázích procesu, jiné se uplatní napříč uvedenými základními fázemi. Následující tabulka shrnuje využitelnost jednotlivých nástrojů a jejich očekávané přínosy.

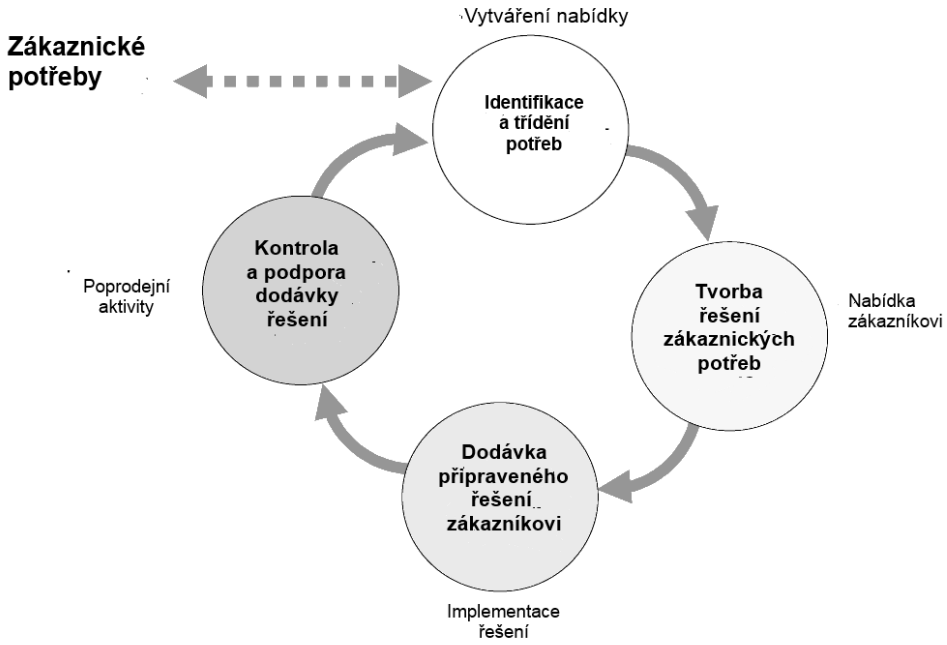
Tab. 6: Shrnutí přínosů uvedených nástrojů pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb (zdroj autor)

Fáze procesu tvorby řešení	Primárně využívané nástroje	Přínos	Klíčové zdroje a schopnosti
Identifikace potřeb zákazníků	KANO metodika	Identifikace, kategorizace a prioritizace požadavků na produkt (vnímán jako řešení zákaznických potřeb)	Personální/kapacitní, Finanční
	Znalostní management	Sdílení zkušeností, podpora rozhodování	Technologické, personální
Tvorba řešení	QFD s využitím KANO	Tvorba produktu postavená na velmi dobré znalosti aktuálních potřeb zákazníka.	Personální/znalostní, informační
	Projektový management	Efektivní řízení procesů tvorby produktu dle potřeb a specifikací zákazníků.	Personální/znalostní/zkušenostní
	Produktový management	Řízení nabídky řešení zákaznických potřeb s přihlédnutím k životnímu cyklu produktu.	Personální/znalostní/zkušenostní informační
	Inženýring	Aplikace vědecko-technologického know-how firmy pro tvorbu produktu/řešení pro zákazníky	Personální/znalostní/zkušenostní Technologické

	Znalostní management	Sdílení zkušeností, podpora rozhodování	Technologické, personální
Dodávka a implementace řešení	Projektový management Znalostní management	Efektivní řízení procesů dodávky řešení potřeb zákazníkovi Sdílení zkušeností, podpora rozhodování	Personální/znalostní/zkušenostní Technologické, personální
Měření a kontrola	Projektový management KANO metodika	Kontrola realizace projektu Potvrzení spokojenosti zákazníků s dodaným řešením	Personální/kapacitní

Tabulka č. 6 přehledně ukazuje jednotlivé základní fáze celého procesu tvorby a dodávky a implementace vytvořeného řešení zákaznických potřeb. Naznačuje rovněž cykličnost celého procesu – vše začíná u identifikace potřeb a v rámci kontroly jsou znovu srovnatelnou metodikou konfrontovány definované potřeby zákazníka a míra jejich naplnění dodaným produktem.

Cykličnost celého procesu lze graficky znázornit následujícím zjednodušeným modelem tvorby a implementace zákaznických řešení, který bývá označován jako životní cyklus integrovaného zákaznického řešení (Davies, 2005).



Obr. 5: Model životního cyklu řešení zákaznických potřeb (upraveno z Davies, 2005)

4 Předpoklady pro vznik koncepce marketingových strategií na bázi Customer Solutions Managementu (CSM) a výzkum v podnicích

4.1 Vymezení Customer Solutions Managementu

Jak plyne z předchozích kapitol a odstavců, je management zákaznických řešení neboli Customer Solutions Management strategií tržní orientace společnosti využívající pro maximalizaci účinnosti metodické postupy inženýringu, produktového a projektového managementu.

Strategie v obecné rovině představuje základní tezi dlouhodobého rozvoje společnosti, sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení hierarchie cílů pro nižší úrovně řízení. V posledních letech se ale pohled na strategii výrazně mění.

Gary Hamel – „světový strategický guru“ mluví o tzv. strategické architektuře, která je základním pojítkem mezi současností a budoucností. Jde o obecný program rozvíjení funkčních vlastností, získávání nových a využívání existujících kompetencí a vytváření nových konfigurací spolupráce se zákazníky. Jde o to, že podniku nestačí pouze definovat své vize a cíle v podobě konkrétní budoucí příležitosti, je nutné osvojit si hlavně schopnost její praktické realizace.

Aby management dokázal vypracovat opravdu úspěšnou strategii (ať už v jakékoliv oblasti), neobejde se bez projektového procesního řízení. Především je potřeba si uvědomit, že každá tvorba strategie je rozsáhlý projekt zahrnující několik procesů, bez jejichž dokonalého zvládnutí nebude strategie úspěšná.

Základním pravidlem řízení projektu je určit, co je cílem a obsahem projektu, časový plán a finanční rozpočet. Pro zhodnocení úspěšnosti takovéhoto projektu je vhodné zavést vyvážený systém metrik, které „zapadnou“ do celkové vyhodnocovací koncepce strategických záměrů podniku. Aby bylo možné zhodnotit úspěšnost záměrů, či změny je nutné dodržet následující kroky:

1. Jasná definice cílů (co, kdo, kdy a za kolik), kterých má být změnou či daným projektem dosaženo v kontextu připravované strategie.

2. Porovnání přínosů možných variant řešení projektu a případná korekce záměru projektu.

3. Stanovení modelu metrik, jenž umožní monitorování a kontrolu hodnocení dodaného efektu projektu.

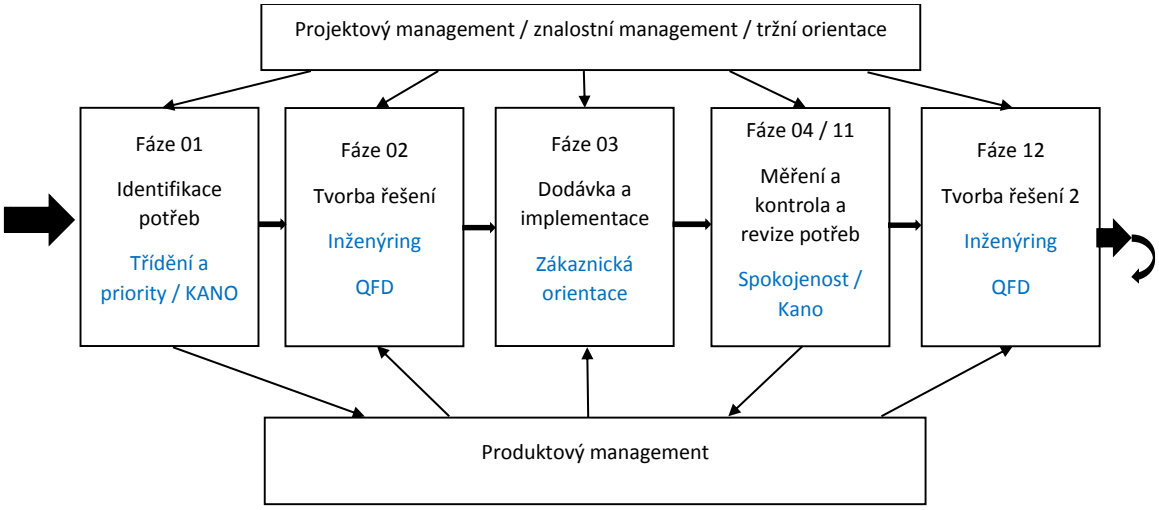
4. Model metrik navázat na celý systém hodnocení podnikové výkonnosti a konfrontovat vztahy mezi jednotlivými výsledky měření.

5. Určení odpovědnosti za výsledky projektu.

6. Stanovení časového horizontu sledování a vyhodnocování dosahování cílů prostřednictvím metrik.

7. Zajištění kanálů pro komunikaci výsledků měření mezi všemi zodpovědnými osobami a osobami, které výsledky měření ovlivňují včetně definice nápravných opatření.

Základní vymezení celé problematiky Customer Solutions Managementu ukazuje konceptuální schéma v kapitole 2.2. Pro přehlednost je zde uvedeno znovu:



Obr. 6: Konceptuální schéma managementu zákaznických řešení (zdroj: autor)

Předchozí kapitoly byly především zaměřeny na rešerši aktuálně dostupných publikací a výzkumů zaměřených na strategie, které se alespoň částečně zaměřují na management zákaznických řešení. Následující kapitoly se pak především zaměří na vlastní zpracovaný kvalitativní a kvantitativní výzkum zaměřené na aktuální využívání strategií managementu zákaznických řešení, vnímání jejich důležitosti ve společnostech a využívání podpůrných nástrojů ve formě informačních systémů. Výzkum byl především zaměřen na společnosti působící na průmyslových a obchodních trzích, sídlící v Evropě.

4.2 Kvalitativní výzkum vnímání vlivu CSM strategií na konkurenční pozici podniku a její dlouhodobou udržitelnost na B2B trzích

4.2.1 Vymezení a zásady kvalitativního výzkumu

Kořeny kvalitativního výzkumu ve společenských vědách jsou v hermeneutice a fenomenologii, kritika pozitivistického a přírodovědného pohledu ho pomohla vymezit a jasněji ohraničit od přístupu kvantitativního, se kterým se paralelně vyvíjel. Jejich zásadní odlišností jsou dva rozdílné pohledy na zkoumanou realitu: kvantifikovatelná entita na výzkumníkovi nezávislá na jedné straně, a neexistence jediné pravdy s důrazem na subjektivní význam a interpretaci na straně druhé (Hendl, 1997).

Kvalitativní výzkum zahrnuje popis a interpretaci sociálních nebo individuálních problémů a jeho podstatou je vytvoření komplexního, holistického obrazu o zkoumaném jevu. Snaží se zejména o porozumění, ale nezříká se ani vysvětlení jevu, který zkoumá. Porozumění znamená rekonstrukci toho, jak někdo druhý propojuje skutečnosti pomocí jím uznávaných zákonitostí, zatímco vysvětlení znamená propojení událostí pomocí zákonitostí uznávaných námi, např. pomocí různých psychologických teorií (Hendl, 1997).

Do kvalitativního výzkumu se na rozdíl od výzkumu kvantitativního nevstupuje s žádnou již předem vypracovanou hypotézou, která by se následně ověřovala, ale cílem je zde spíše šířeji definovaný problém nebo výzkumná otázka, která se v průběhu výzkumu s tím, jak výzkumník proniká do problému, zostřuje či jinak mění. Nezřídka dojde i k přeformulování výzkumné otázky.

Různí autoři definují kvalitativní výzkum různě, ale vždy jde víceméně o jeho odlišení od výzkumu kvantitativního. Bryman (1988) klade důraz na takové charakteristiky, jako jsou pohled z perspektivy subjektu, popis všedních detailů každodenní reality, chápání chování a významu v sociálním kontextu, důraz na čas a proces, preference otevřeného a málo strukturovaného designu výzkumu a vyhýbání se koncepcím a teoriím v počátku výzkumu.

Podobně Hammersley (1990) zdůrazňuje využívání každodenního kontextu namísto laboratorních podmínek, pestrost zdrojů dat a konečně preferenci jejich sběru nestrukturovaného předem na základě hypotéz a definicí.

Často se jako nástroj kvalitativního výzkumu využívají případové studie (Eisenhardt, 1989, 1991), především tam, kde mohou ilustrovat nebo ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích. Výzkumné případové studie si kladou za cíl zachytit

komplexnost společenských jevů, namísto jejich redukce zdůrazňováním měřitelných proměnných a sledováním omezené sady parametrů.

Z Yin (1993) a Perry (1998) lze dovodit jako vhodný následující postup tvorby a zpracování výzkumné případové studie.

Tab. 7: Postup tvorby a zpracování výzkumné případové studie (upraveno z Yin, 1993 a Perry, 1998)

Základní kroky	**Charakteristika**
Výběr metodologie	Posouzení do jaké míry je výzkumná případová studie opravdu vhodně zvolenou metodou pro daný plánovaný výzkum a definovanou výzkumnou otázku.
Metoda sběru dat	Posouzení jaké údaje budou v rámci přípravy případové studie sbírány a budou klíčové. Volba vhodných záznamových médií.
Výzkumný vzorek	Volba vhodných výzkumných subjektů pro oslovení v rámci výzkumu, metoda výběru výzkumného vzorku. Volba počtu případů.
Protokol případové studie	Základní osnova a struktura případové studie, která determinuje postup výzkumných návštěv, projednávaná témata, analytické postupy.
Návštěva výzkumného subjektu	Realizace návštěvy / návštěv výzkumného subjektu. Postup dle protokolu a zaznamenání na zvolené záznamové médium.
Zpracování získaných informací	Zpracování a kontrola zaznamenaných informací dle stanovené struktury. Posouzení, zda je vše kompletní pro kompletaci případové studie.
Analýza a hodnocení získaných informací v rámci každé jedné studie	Volba vhodných analytických nástrojů. Hledání vazeb na teoretické poznatky a předpoklady.
Analýza – porovnání případových studií	Hledání vzájemných vztahů mezi jednotlivými výzkumnými subjekty. Hledání výjimečností případů a příslušných důvodů.
Sepsání případových studií	Popsané případové studie by měly prokazatelně demonstrovat identifikované vztahy a závěry.
Formulace výzkumných závěrů	Zobecnění získaných poznatků a závěrů případových studií, posouzení rozporů se současným stavem poznání dané problematiky.

S využitím popsaných zásad kvalitativního výzkumu a využití případových studií budou v následujících kapitolách zpracovány a popsány případové studie ukazující vliv strategií managementu zákaznických potřeb na konkurenceschopnost firem působících na B2B trhu a dlouhodobou udržitelnost konkurenční pozice a konkurenční výhody na trhu.

4.2.2 Vymezení provedeného výzkumu a definice výzkumné otázky

V souladu se zásadami a doporučeným postupem tvorby případových studií v kvalitativním výzkumu byla vytvořena následující šablona pro zpracované případové studie.

Tab. 8: Šablona případové studie (upraveno z Tabulky 7)

Základní kroky	**Charakteristika**
Metoda sběru dat	Při sběru dat budou využity především řízené rozhovory s manažery společností, dále pozorování a rovněž sběr dat ze sekundárních zdrojů – výroční zprávy společností, finanční výkazy, internetové prezentace, komunikační a propagační materiály, apod.
Výzkumný vzorek	Do výzkumného vzorku bylo vybráno pět společností, pro zachování jejich anonymity označených AA, BB, CC, DD a EE.
Výzkumné otázky	Záměrem připravených případových studií je odpovědět na následující výzkumné otázky: Do jaké míry sledované společnosti vnímají důležitost tvorby individualizovaných produktů pro zákazníky? V případě, že individualizaci nabídky považují za důležitou, dokáží tomu přizpůsobit svou strukturu a procesy? Vnímají společnosti individualizaci nabídky jako zdroj konkurenční výhody?
Protokol případové studie	Šablona protokolu případové studie je uvedena samostatně v Tabulce 9.
Zpracování získaných informací	Informace získané ve všech zkoumaných firmách řízenými rozhovory a pozorováním jsou jednotně zapsány do protokolů případových studií.
Analýza a hodnocení získaných informací v rámci každé jedné studie	Základní odborné posouzení každé jednotlivé studie z hlediska výše zmíněných výzkumných otázek.
Analýza – porovnání případových studií	Vzájemné porovnání jednotlivých případových studií a hledání společných a rozdílných přístupů – především z hlediska výše zmíněných výzkumných otázek.
Formulace výzkumných závěrů	Zobecnění získaných poznatků a závěrů případových studií, posouzení rozporů se současným stavem poznání dané problematiky.

Následující tabulka pak ukazuje šablonu protokolu případové studie.

Tab. 9: Šablona protokolu případové studie (zdroj: autor)

Základní části	**Charakteristika / popis**	**Metoda sběru dat**
Stručná charakteristika společnosti	Oborové zařazení, velikost společnosti z hlediska počtu zaměstnanců a obratu, právní forma a struktura majetkových podílů, délka podnikání v oboru. Základní charakteristika produktů a cílových zákaznických skupin, produkty z hlediska fáze cyklu tržní životnosti a pozice v rámci BCG matice.	Sekundární zdroje, pozorování

Základní části	Charakteristika / popis	Metoda sběru dat
	Mise a vize společnosti. Trend vývoje obratu.	
Marketingové aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu a na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou marketingové aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, prodej)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Jaký důraz je kladen na zákaznickou podporu v průběhu celého prodejního cyklu?	Řízené rozhovory, pozorování
Prodejní aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány prodejní aktivity na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou prodejní aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, marketing)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům?	Řízené rozhovory, pozorování
Základní plány rozvoje společnosti	Strukturovaně dle nástrojů marketingového mixu: Plány produktových inovací Plány změn v distribuce v jednotlivých cílových segmentech Plány změn v cenové politice Plány změn v komunikaci Posouzení, zda rozvojové plány rozšiřují možnosti individualizace nabídky zákazníkům. Posouzení do jaké míry si rozvojové plány vyžádají změny ve struktuře a interních procesech společnosti.	Řízené rozhovory
Přehled konkurence společnosti	Které firmy vnímají jako hlavní přímé konkurenty? Které firmy vnímají jako nově vstupující konkurenci na trhu? Existují dostupné substituty?	Řízené rozhovory

4.2.3 Příprava a protokoly jednotlivých případových studií

U pěti zvolených společností proběhl sběr dat strukturovaně dle protokolu uvedeného v tabulce 9. Společnosti byly pro výzkum zvoleny tak, aby ve vzorku byly zařazeny výrobní i obchodní firmy a poskytovatelé služeb, ve všech případech se zaměřením na B2B trhy. Sběr dat proběhl následovně:

- Rešerše sekundárních zdrojů proběhla za období posledních 4 let,

- Pozorování ve všech sledovaných společnostech probíhalo v pravidelných intervalech v letech 2012-2015,
- Řízené rozhovory s manažery společností na různých úrovních řízení, především na úrovni top managementu a středního managementu proběhly v červenci – říjnu 2015. Následující vyplněné protokoly případových studií ukazují získané informace.

Společnosti byly vybrány tak, aby zastupovaly navazující články řetězce vzniku zákaznických řešení v různých průmyslových B2B sektorech. Jsou zároveň vybrány tak, aby reprezentovaly různé velikosti firem – od velké společnosti po mikrospolečnost. Pro kategorizaci velikostí společností byla využita metodika EU:

Střední podnik je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 250 osob a jehož roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jehož celková roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR.

Malý podnik je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR.

Mikropodnik je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR.

Jednotlivé případové studie jsou shrnuty v následujících tabulkách.

Tab. 10: Případová studie společnosti BB (zdroj: autor)

Společnost: BB **Sídlo společnosti: Mnichov, Německo**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
Stručná charakteristika společnosti	Společnost BB je německý výrobce komponentů pro pohonné systémy a průmyslovou automatizaci. Společnost sídlí v Otterfingu, přibližně 30 km jižně od Mnichova u dálnice na Salcburk. Společnost je součástí Heidenhain Group jako 100% dceřiná společnost mateřské Johannes Heidenhain GmbH. V současnosti má Společnost BB přibližně 200 zaměstnanců, roční tržby v posledních pěti letech výrazně rostly a dostaly se až na 22 milionů EUR v roce 2014. Z hlediska velikostní kategorizace jde o střední podnik. Mise společnosti je definována následovně: Kreativita kombinovaná s precizností vedoucí k individualizovaným produktům šitým na míru potřebám zákazníků. Vize společnosti je dosažení pozice světové jedničky ve výrobě zákaznicky řešených elektrických otočných spojek.

Společnost: BB **Sídlo společnosti: Mnichov, Německo**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	Společnost má ve svém portfoliu tři hlavní skupiny produktů: - Otočné spojky (jde o elektromechanický komponent zajišťující přenos elektrického napájení a/nebo signálu ze statické na rotující část zařízení nebo stroje). Z hlediska portfolio analýzy v BCG matici jde o typickou hvězdu – dlouhodobý potenciál trhu stále roste a rovněž tržní podíl společnosti je vysoký. Typickými zákazníky jsou výrobci strojů (balicí, pro výrobu papíru, automobilový průmysl atd.), výrobci laboratorních přístrojů, případně výrobci různých lékařských zařízení. - Enkodéry (rotační snímač polohy natočení) - Resolvery (rotační snímač polohy natočení) Enkodéry i resolvery jsou v současnosti v pozici dojných krav – stabilní dlouhodobé odběry většinou od výrobců elektrických motorů na základě dlouhodobých rámcových kontraktů. Protože společnost BB staví na možnosti zákaznických úprav produktů, je distribuce primárně postavena na přímém osobním prodeji. Základní přehled společnosti, její oborové zařazení a ekonomické výsledky je v příloze A.1.
Marketingové aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu a na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou marketingové aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, prodej)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Jaký důraz je kladen na zákaznickou podporu v průběhu celého prodejního cyklu? V rámci Německa společnost disponuje regionálními prodejními kancelářemi, v ostatních zemích využívá externí distributory. Někteří z distributorů se věnují pouze produktům společnosti BB, v některých zemích mají distributoři ve svém portfoliu i produkty jiných společností. Hlavní konkurenční výhodou společnosti je schopnost dodat zákaznické řešení za rozumnou cenu a v rozumném dodacím termínu. Tato schopnost je postavena na flexibilní a modulární konstrukci produktů, efektivní interní komunikaci v rámci celého řetězce od prodeje, přes výzkum a vývoj po výrobu a zpět k prodeji. Vyžaduje to vysokou odbornost pracovníků na všech úrovních včetně prodeje.
Prodejní aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány prodejní aktivity na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou prodejní aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, marketing)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Konkurenční výhoda společnosti je postavena na vysoké míře přizpůsobení produktů potřebám konkrétního zákazníka a konkrétní aplikaci. Tato schopnost vytvářet efektivně zákaznická řešení je stále důležitější kvůli rostoucí síle asijské konkurence – především z Číny, která se snaží konkurovat především nízkými cenami. V takovémto konkurenčním prostředí jsou orientace na zakázkovou výrobu a excelentní znalost potřeb zákazníků klíčovými faktory, které mohou zajistit udržení případně další posílení konkurenční pozice společnosti na trhu.

Společnost: BB **Sídlo společnosti: Mnichov, Německo**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	Jedním z klíčových faktorů úspěchu jsou vysoce kvalifikovaní, zkušení a motivovaní odborní prodejci, kteří pracují se zákazníky na každodenní bázi. Není jednoduché takovéto pracovníky získat, jde o dlouhodobou záležitost, než získají dostatečné množství zkušeností a znalostí.
Základní plány rozvoje společnosti	Strukturovaně dle nástrojů marketingového mixu: Plány produktových inovací: rozšíření a maximalizace možností individualizace produkce. Produkt šitý na míru aplikace zákazníka. Plány změn v distribuce v jednotlivých cílových segmentech: Aktuálně připravovány plány na změnu organizace distribuce v regionech mimo Německo. V současnosti je zodpovědnost za komplexní řešení dodané zákazníkovi jedno z klíčových témat. V rámci aktuálního uspořádání prodeje mimo Německo je zodpovědnost rozdělena mezi Společnost BB jako výrobce a příslušného distributora. Management společnosti je přesvědčen, že zajištění plné zodpovědnosti za celý proces od první komunikace se zákazníkem po dodání hotového řešení je klíčové pro posílení důvěry ze strany zákazníků a rovněž pro zefektivnění celého procesu. Bylo proto rozhodnuto, že ve střednědobém horizontu bude změněna distribuční a marketingová strategie mimo Německo tak, aby reflektovala tyto požadavky. V optimálním případě především v klíčových zemích v Evropě bude distribuce zajišťována 100% dceřinými společnostmi, případně organizačními složkami (odštěpnými závody) zřízenými společností BB v příslušné zemi. Plány změn v cenové politice: posílit porci služeb v rámci produktového portfolia, což umožní vyšší marže. Plány změn v komunikaci: zvýšení důrazu na přímou obousměrnou komunikaci se zákazníky.
Přehled konkurence společnosti	Které firmy vnímají jako hlavní přímé konkurenty? Přímou konkurencí je především bývalá mateřská společnost NG Inc. sídlící v USA, která využívá srovnatelnou produktovou technologii a cílí na stejné hlavní tržní segmenty. Kromě NG Inc. Je několik výrobců kvalitních elektrických otočných spojek v Evropě. Žádný z nich ale nepokrývá všechny cílové segmenty na trhu. Které firmy vnímají jako nově vstupující konkurenci na trhu? Především čínské kopie elektrických otočných spojek. Existují dostupné substituty? Bezdrátové přenosy signálů a výhledově i vyšších elektrických výkonů.

Tabulka č. 11 ukazuje protokol případové studie společnosti CC

Tab. 11: Případová studie společnosti CC (zdroj: autor)

Společnost: CC **Sídlo společnosti: Vídeň, Rakousko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
Stručná charakteristika společnosti	Společnost CC je rakouská obchodní a inženýrská společnost zaměřená na dodávky produktů v oblasti pohonných technologií. Na trzích v Rakousku a dalších zemích střední a východní Evropy (Česko, Slovensko, Polsko, Maďarsko) obchodně zastupuje řadu výrobců motorů, servomotorů a pohonů. Kromě obchodního zastoupení dodavatelů často vytváří vlastní produkty poskládané z různých komponent od různých dodavatelů – např. kompletace motorů a převodovek a dalších mechanických dílů. Společnost sídlí ve Vídni. Původně vznikla a dlouhá léta fungovala jako rodinný podnik, v roce 2012 zakladatel a vlastník společnosti celý podíl prodal nejvýznamnějšímu dodavateli, společnosti AA (představena v samostatné případové studii). V současnosti má Společnost CC. 20 zaměstnanců a několik externích spolupracovníků v dalších zmíněných zemích mimo Rakousko. Roční tržby v posledních letech dynamicky rostly především díky rozvoji v zemích mimo Rakousko. V roce 2014 bylo dosaženo tržeb na úrovni 13 mil. EUR. Z hlediska velikostní kategorizace jde o střední podnik. Mise společnosti je definována následovně: Spolehlivý dodavatel řešení v oblasti pohonných technologií. Vize společnosti je dosažení pozice klíčového dodavatele řešení pohonných technologií šitých na míru v rámci celého regionu střední a východní Evropy. Společnost má ve svém portfoliu čtyři hlavní skupiny produktů: - miniaturní stejnosměrné motory o výkonech jednotek až desítek wattů doplněné o převodovky snímače polohy a řídící systémy. Jde o produkty v tuto chvíli již mateřské společnosti AA. Vzhledem ke stále sílícímu tlaku na miniaturizaci technologií a velmi pokrokové technologie využité v těchto produktech, jde jednoznačně o hvězdný produkt z hlediska BCG matice. - lineární motory a pohony pro zajištění aplikací lineárních pohybů. Lineární motory se ve strojních technologiích využívají stále častěji, nicméně společnost CC nedisponuje v tuto chvíli veškerým potřebným inženýrským know-how a prodeje tohoto sortimentu se nerozvíjí podle představ. V tuto chvíli jde z hlediska BCG matice o otazníkový produkt. - servomotory s integrovaným programovatelným řízením. Jde o moderní produkt s obrovským potenciálem do budoucna. Stejně jako v případě lineárních motorů a pohonů společnost v tuto chvíli nedisponuje dostatečně špičkovým inženýrským know-how (nedostatky jsou především v oblasti řídícího software). I tato produktová skupina je v pozici otazníku z hlediska BCG matice. - speciální hardwarová a mechanická řešení připravená na míru konkrétní aplikaci u zákazníků. V této oblasti firma disponuje potřebným špičkovým inženýrským know-how. Naráží ale často na kapacitní problémy ve výrobě řešení (především při potřebě výroby vyšších množství). Proto i zde jde spíše o otazníkový produkt. Z povahy produktu a potřeby přímé technické komunikace se zákazníky, je distribuce primárně postavena na přímém osobním prodeji. Základní přehled společnosti, její oborové zařazení a dostupné ekonomické výsledky je v příloze A.2.

Společnost: CC **Sídlo společnosti: Vídeň, Rakousko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
Marketingové aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu a na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou marketingové aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, prodej)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Jaký důraz je kladen na zákaznickou podporu v průběhu celého prodejního cyklu? Základ marketingové komunikace je tvořen a koordinován ve Vídeňské centrále. Aktivity spojené s přímou marketingovou komunikací v regionech mimo Rakousko jsou zajišťovány externími spolupracovníky v jednotlivých zemích. Klíčová je vysoká odbornost pracovníků na všech úrovních včetně marketingu a prodeje.
Prodejní aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány prodejní aktivity na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou prodejní aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, marketing)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Organizačně jsou prodejní aktivity rozděleny dle geografických regionů – v rámci Rakouska jsou čtyři dílčí regiony, mimo Rakousko pak dohromady Česko a Slovensko, dva dílčí regiony v Polsku a samostatný region v Maďarsku. Prodejní aktivity nejsou rozděleny dle jednotlivých produktových skupin – pro jednotlivé pracovníky prodeje je klíčová vysoká technická odbornost ve všech produktových řadách. Nezbytnou součástí organizace prodeje je přímá provázanost nejen s dalšími úseky v rámci společnosti (logistika a administrativa), ale rovněž přímo s jednotlivými dodavateli pro zajištění správné konfigurace produktů, případně i jejich zákaznických úprav.
Základní plány rozvoje společnosti	Strukturovaně dle nástrojů marketingového mixu: Plány produktových inovací: rozšíření a maximalizace možností individualizace produkce. Produkt šitý na míru aplikace zákazníka. Z hlediska mechanických zákaznických řešení je klíčové rozšíření výrobních kapacit. Zároveň je nezbytné posílit know-how v oblasti software pro řídicí systémy, aby byla firma schopna nabídnout i služby v oblasti tvorby a optimalizace software řídicích systémů. Distribuce je v tuto chvíli postavena na možnostech jednotného trhu EU s jediným distribučním centrem společnosti ve Vídni, které zajišťuje přímé dodávky zákazníkům i v dalších zemích mimo Rakousko. Plány změn v cenové politice: posílit porci služeb v rámci produktového portfolia, což umožní vyšší marže. Plány změn v komunikaci: zvýšení důrazu na přímou obousměrnou komunikaci se zákazníky.
Přehled konkurence společnosti	Které firmy vnímají jako hlavní přímé konkurenty? Přímou konkurencí jsou společnosti ELR GmbH v Rakousku a RAV s.r.o. v Česku. Které firmy vnímají jako nově vstupující konkurenci na trhu?

Společnost: CC Sídlo společnosti: Vídeň, Rakousko	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	Nejde paradoxně o nově vznikající konkurenci, ale o společnosti zabývající se vývojem, výrobou a dodávkami řídicích systémů pro automatizaci jako jsou Siemens, Rockwell Automation nebo B&R Automation. Tyto společnosti se snaží jít cestou systémově komplexnější produktové nabídky a stále více nabízejí nejen samotné řídicí systémy, ale i akční členy, které svými systémy řídí. Dosáhnou tak plné kompatibility a vyšší přidané hodnoty pro své zákazníky. Existují dostupné substituty? Vzhledem k poměrně širokému technologickému produktovému zaměření není riziko substituce vysoké.

Tabulka č. 12 ukazuje protokol případové studie společnosti AA

Tab. 12: Případová studie společnosti AA (zdroj: autor)

Společnost: AA Sídlo společnosti: Sachseln, Švýcarsko	
Základní části	**Charakteristika / popis**
Stručná charakteristika společnosti	Společnost AA je švýcarský výrobce miniaturních stejnosměrných motorů, převodovek a dalšího příslušenství. Firma postupně vybudovala globální distribuční síť částečně postavenou na dceřiných společnostech na klíčových trzích a částečně na spolupráci s externími distributory. Společnost sídlí v Sachselnu ve Švýcarsku, kde má hlavní výrobní závod. Další výrobní závody jsou v Německu, Maďarsku, Mexiku a v Jižní Koreji. Celosvětově společnost zaměstnává přibližně 2500 pracovníků. Roční tržby každoročně rostou (s výjimkou krizového roku 2009) a v roce 2014 dosáhly 260 mil. EUR. Z hlediska velikostní kategorizace jde o velký podnik. Mise společnosti je definována následovně: Spolehlivý globální dodavatel miniaturních pohonů. Vize společnosti je dosažení pozice globálního leadera ve vývoji, výrobě a dodávkách řešení miniaturních pohonů. Společnost má ve svém portfoliu tři hlavní skupiny produktů: - miniaturní stejnosměrné motory o výkonech jednotek až desítek wattů doplněné o převodovky a snímače polohy. Vzhledem ke stále sílícímu tlaku na miniaturizaci technologií a velmi pokrokové technologie využité v těchto produktech, jde jednoznačně o hvězdný produkt z hlediska BCG matice. - konfigurovatelné miniaturní stejnosměrné motory o výkonech jednotek až desítek wattů doplněné o převodovky a snímače polohy. Konstrukčně i z hlediska zajištění výroby jsou tyto produkty postaveny s maximální možnou mírou modulárnosti a konfigurovatelnosti. Zákazník si může v online konfigurátoru produkt především mechanicky přizpůsobit potřebám své aplikace a celou sestavu přímo objednat. Výroba je pak procesně organizačně zajištěna tak, aby dodací lhůta nepřesáhla 3 týdny od

Společnost: AA **Sídlo společnosti: Sachseln, Švýcarsko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	objednání. V tuto chvíli je tento produkt v rozvojové fázi životního cyklu a z hlediska BCG matice je v pozici otazníku. - Řídicí systémy pohonů. Původně byly řídicí systémy vyvinuty firmou spíše jako doplněk hardwarových produktů, v posledních letech ale s rostoucí důležitostí řídicích systémů došlo i k vyšší koncentraci na vývoj hodně pokročilých systémů, které se dostaly na technologickou světovou špičku. Stále ale jde o otazníkový produkt z hlediska BCG matice. Z povahy produktu a potřeby přímé technické komunikace se zákazníky, je distribuce primárně postavena na přímém osobním prodeji. Základní přehled společnosti, její oborové zařazení a dostupné ekonomické výsledky je v příloze A.3.
Marketingové aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu a na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou marketingové aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, prodej)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Jaký důraz je kladen na zákaznickou podporu v průběhu celého prodejního cyklu? Základ globální marketingové strategie je tvořen a koordinován ve švýcarské centrále. Od globální strategie se pak odvíjí samostatné marketingové plány v jednotlivých zemích a regionech, kde firma působí. Nejsilnější důraz je samozřejmě kladen na přímou marketingovou komunikaci, dalším pilířem jsou pak online komunikace (včetně centrálních eshopů a využití sociálních médií), aktivní účast na významných veletrzích a využití PR (především s využitím odborných technologických platforem).
Prodejní aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány prodejní aktivity na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou prodejní aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, marketing)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Organizačně jsou prodejní aktivity rozděleny dle geografických regionů – především podle zemí, případně skupin zemí, ve kterých působí pobočky (dceřiné firmy) společnosti nebo externí distributoři. Pro jednotlivé pracovníky prodeje je klíčová vysoká technická odbornost ve všech produktových řadách. Nezbytnou součástí organizace prodeje je přímá provázanost s dalšími úseky v rámci společnosti (vývoj, výroba, logistika a administrativa). Organizačně a procesně je potřeba toto zajistit nejen pro pracovníky dceřiných společností, ale i pro pracovníky externích distributorů, kde je to komplikovanější.
Základní plány rozvoje společnosti	Strukturovaně dle nástrojů marketingového mixu: Plány produktových inovací: rozšíření a maximalizace možností individualizace produkce. Produkt šitý na míru aplikace zákazníka. Především jde o další rozvoj konfigurovatelnosti produktů. Zároveň je nezbytné posílit know-how v oblasti software pro řídící systémy, aby byla firma schopna nabídnout i služby v oblasti tvorby a optimalizace software řídících systémů. Distribuce v tuto chvíli využívá dva základní kanály – tradiční distribuční kanál, kdy dodávky k zákazníkům probíhají prostřednictvím dceřiných společností v regionech případně externích distributorů. Druhým stále silnějším kanálem je elektronický obchod, který je u nových produktů přímo propojen

Společnost: AA **Sídlo společnosti: Sachseln, Švýcarsko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	s produktovým konfigurátorem. Společnost provozuje tři hlavní elektronické obchody dle kontinentů – jeden pro Evropu, jeden pro americký kontinent a jeden v Asii. Snaží se v maximální možné míře využívat příslušných zón volného obchodu a maximálně zjednodušit dodávky zákazníkům. Elektronické obchody jsou využívány především jako rychlý prodejní kanál pro dodávky s vysokým tlakem na krátké dodací lhůty. Plány změn v cenové politice: posílit porci služeb v rámci produktového portfolia, což umožní vyšší marže. Plány změn v komunikaci: zvýšení důrazu na přímou obousměrnou komunikaci se zákazníky.
Přehled konkurence společnosti	Které firmy vnímají jako hlavní přímé konkurenty? Přímou konkurencí je především německý výrobce malých a mikro motorů a pohonů FHB AG. Kromě tohoto přímého konkurenta je mnoho dalších výrobců, kteří nedisponují tak špičkovou technologií, ale jejich produkty jsou vyhovující pro velké procento aplikací a jsou k dispozici za nižší ceny. Které firmy vnímají jako nově vstupující konkurenci na trhu? Především čínské kopie. Existují dostupné substituty? V tuto chvíli se substitutů neobávají.

Tabulka č. 13 ukazuje protokol případové studie společnosti DD.

Tab. 13: Případová studie společnosti DD (zdroj: autor)

Společnost: DD **Sídlo společnosti: Liberec, Česko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
Stručná charakteristika společnosti	Společnost DD je český výrobce speciálních a jednoúčelových strojů a technologických linek. Jde o malý podnik sídlící v Liberci. Firma od svého založení v roce 1995 prošla poměrně dynamickým rozvojem. Postupně bylo vybudováno technologické centrum firmy v jedné z okrajových průmyslových zón města. Obrat v roce 2014 dosáhl téměř 4 milionů EUR. Firma momentálně zaměstnává 30 pracovníků. Z hlediska velikostní kategorizace jde o malý podnik. Společnost nemá jednoznačně definovanou misi, nicméně dala by se charakterizovat následovně: Spolehlivý dodavatel speciálních strojů a zařízení především pro tváření trubek, a dopravníkové systémy. Rovněž jednoznačně vytyčená vize společnosti chybí. Nedostatky v základním strategickém ukotvení společnosti souvisí se vznikem a bouřlivým rozvojem společnosti, kdy majitelé jsou zároveň výkonnými techniky a vývojáři a nemají dostupnou kapacitu pro strategické plánování.

Společnost: DD **Sídlo společnosti: Liberec, Česko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	Produktové portfolio společnosti lze rozdělit do následujících oblastí: - vývoj a výroba strojů pro ohýbání a tváření trubek a plechů – využíváno především zákazníky ze sektoru automobilového průmyslu. V této oblasti má společnost poměrně unikátní technologické know-how a disponuje schopnostmi dodat špičkově a efektivně fungující stroje. Vzhledem k stále rostoucí poptávce právě především ze sektoru automobilového průmyslu jde o typický hvězdný produkt z hlediska BCG matice. - vývoj a výroba dopravníkových systémů pro průmyslové aplikace – jde o sektor s poměrně silnou konkurencí mnoha výrobců, stále ale roste poptávka, byť už ne tak rapidním tempem, jako v minulosti. Z hlediska BCG matice jde o dojnou krávu. - výroba hliníkových profilů a konstrukcí. V této oblasti jde o doplňkový produkt, který se hodí pro všechny další primární produkty, které firma nabízí. Z tohoto pohledu jde rovněž o dojnou krávu. - Systémy průmyslové automatizace – jde o komplexnější pojetí produktu, kdy se firma snaží zákazníkům nabízet nejen dílčí stroje pro jednotlivé operace (např. ohýbání), ale větší technologické automatizované celky. Tento produkt je momentálně v rozvojové fázi z hlediska životního cyklu a z pohledu BCG matice v pozici otazníku. Z povahy produktu a potřeby přímé technické komunikace se zákazníky, je distribuce primárně postavena na přímém osobním prodeji. Základní přehled společnosti, její oborové zařazení a dostupné ekonomické výsledky je v příloze A.4.
Marketingové aktivity na jednotlivý trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu a na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou marketingové aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, prodej)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Jaký důraz je kladen na zákaznickou podporu v průběhu celého prodejního cyklu? Vzhledem k faktu, že jde o malou firmu, jsou veškeré marketingové aktivity přímo řízeny a vykonávány v sídle firmy v Liberci. Marketingová strategie je v současnosti zanedbaná a potřebuje do budoucna výrazně posílit (souvisí s kapacitní poznámkou uvedenou výše). Nejsilnější důraz je samozřejmě kladen na přímou marketingovou komunikaci, která je doplněna o účast na některých veletrzích.
Prodejní aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány prodejní aktivity na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou prodejní aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, marketing)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Prodejní aktivity jsou řízeny a aktivně prováděny přímo z Liberce. Částečně jsou prodejní aktivity personálně zajišťovány managementem společnosti a částečně týmem projektových manažerů, kteří zajišťují jednotlivé zakázky od fáze získání zakázky, přes vývoj a výrobu produktu a jeho dodávku zákazníkovi, až po zajištění komplexního technického supportu zákazníkům.

Společnost: DD **Sídlo společnosti: Liberec, Česko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	Projektová organizace je klíčová pro efektivní zajištění přímé provázanosti s dalšími úseky v rámci společnosti (vývoj, výroba, logistika a administrativa). Projektoví manažeři jsou naprosto klíčoví pracovníci v tomto pojetí.
Základní plány rozvoje společnosti	Strukturovaně dle nástrojů marketingového mixu: Plány produktových inovací: především rozšíření nabídky o komplexnější technologické celky s vysokou mírou automatizace. Vyžaduje to posílení know-how v oblasti software pro automatické řídící systémy, aby byla firma schopna nabídnout i služby v oblasti tvorby a optimalizace software řídicích systémů technologií. Distribuce bude i do budoucna primárně postavená na tradičním distribučním kanálu přímých dodávek strojů a technologií zákazníkům s využitím projektového řízení. Plány změn v cenové politice: posílit porci služeb v rámci produktového portfolia, což umožní vyšší marže. Plány změn v komunikaci: zvýšení důrazu na přímou obousměrnou komunikaci se zákazníky.
Přehled konkurence společnosti	Které firmy vnímají jako hlavní přímé konkurenty? Výroba jednoúčelových a speciálních strojů a technologických výrobních linek má velmi dobrou tradici v celé střední Evropě. Přímé konkurenty má firma nejen v ČR, ale i na Slovensku, v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Obrovskou konkurenční výhodou takto zaměřených firem sídlících v ČR nebo na Slovensku je nižší cena kvalifikované práce, která tvoří při vývoji a výrobě speciálních strojů obrovský podíl na ceně produktu. Jako přímé konkurenty tak vnímají především srovnatelné firmy v ČR. Které firmy vnímají jako nově vstupující konkurenci na trhu? I velcí výrobci strojů, kteří se dříve soustředili čistě na sériovou výrobu se stále častěji pouští i do zakázkové výroby speciálních strojů. Existují dostupné substituty? Pokročilá robotizace a klesající ceny univerzálních robotů mohou postupně ukrajovat podíl na trhu výrobcům speciálních strojů.

Tabulka č. 14 ukazuje protokol případové studie společnosti EE

Tab. 14: Případová studie společnosti EE (zdroj: autor)

Společnost: EE **Sídlo společnosti: Ostrava, Česko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
Stručná charakteristika společnosti	SPOLEČNOST EE je český výrobce strojů pro olepování hran nábytku. Jde o mikropodnik sídlící v Ostravě. Firma je registrovaná na živnostenskou licenci zakladatele a je registrována od roku 1988. V devadesátých letech prošla poměrně bouřlivým rozvojem. Dokázala uvést na trh pod značkou EE velice unikátní přenosnou olepovačku hran nábytku. Navíc se podařilo domluvit zahraničního obchodního partnera v Německu, který zajistil přes svou globální distribuční síť marketing a prodej těchto produktů po celém světě. Unikátnosti produktu a silného růstu poptávky si ale brzy všimla asijská konkurence a po poměrně krátké době začala zařízení kopírovat a nabízet za výrazně nižší ceny. To způsobilo silný tlak na firmu EE ze strany německého obchodního partnera, aby došlo ke snížení výrobních nákladů a prodejní ceny. Do určité míry se to díky hromadnější výrobě dařilo, ale v delším časovém horizontu nebylo možné konkurovat asijským výrobcům. Nakonec došlo k tomu, že německý partner od spolupráce se společností EE ustoupil, začal spolupracovat s výrobci kopií v Číně a prodávat pod svou značkou levnější asijskou okopírovanou produkci. Jde sice minimálně o neetické chování, ale poměrně těžko postihnutelné. Hlavní problém pro SPOLEČNOST EE každopádně byl fakt, že společnost neznala své zákazníky ve světě – veškerou znalost trhů a konkrétních zákazníků měl v rukou německý partner. Společnost EE po této zkušenosti začala budovat vlastní obchodní síť a soustředit se na vyšší přidanou hodnotu v dodatkových službách. Společnost v tuto chvíli nemá jednoznačně definovanou misi ani vizi. Nedostatky v základním strategickém ukotvení společnosti souvisí se vznikem a bouřlivým rozvojem společnosti, kdy zakladatel a majitel je zároveň výkonným technikem a vývojářem a nemá dostupnou kapacitu pro strategické plánování. Produktové portfolio společnosti lze rozdělit do následujících oblastí: - přenosné ruční olepovačky hran nábytku. Z hlediska BCG matice jde o hvězdný produkt – i přes výše popsaný propad prodejů se postupně podařilo získat zpět významný podíl na stále rostoucím trhu. - automatické velké stroje pro olepování hran využívané většími producenty nábytku. Z hlediska BCG matice jde v tuto chvíli o otazníkový produkt, který je relativně nový v portfoliu společnosti. - Doplňkové produkty a příslušenství (laminovací materiály, lepidla atd.). Z povahy produktu a potřeby přímé technické komunikace se zákazníky, je distribuce primárně postavena na přímém osobním prodeji. Firma využívá obchodní zástupce v jednotlivých regionech Česka a Slovenska, prodej na zahraničních trzích v tuto chvíli probíhá pouze omezeně, především v Polsku. Základní přehled společnosti, její oborové zařazení a dostupné ekonomické výsledky je v příloze A.5.
Marketingové aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu a na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou marketingové aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, prodej)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům?

Společnost: EE **Sídlo společnosti: Ostrava, Česko**	
Základní části	**Charakteristika / popis**
	Jaký důraz je kladen na zákaznickou podporu v průběhu celého prodejního cyklu? Vzhledem k faktu, že jde o rodinný mikropodnik, jsou veškeré marketingové aktivity přímo řízeny a vykonávány v sídle firmy v Ostravě. Marketingová strategie je v současnosti zanedbaná a potřebuje do budoucna výrazně posílit (souvisí s kapacitní poznámkou uvedenou výše). Nejsilnější důraz je samozřejmě kladen na přímou marketingovou komunikaci, která je doplněna o účast na některých veletrzích.
Prodejní aktivity na jednotlivých trzích – struktura a procesy	Jakým způsobem jsou zajišťovány prodejní aktivity na všech cílových trzích (regionálně i produktově)? Jak jsou prodejní aktivity provázány s dalšími úseky ve firmě (vývoj, výroba, marketing)? Do jaké míry reflektují možnosti individualizace nabídky zákazníkům? Prodejní aktivity jsou řízeny a aktivně prováděny přímo z Ostravy. Částečně jsou prodejní aktivity personálně zajišťovány managementem společnosti a částečně týmem obchodních zástupců v regionech, kteří zajišťují přímou komunikaci se zákazníky a případnou podporu a servis.
Základní plány rozvoje společnosti	Strukturovaně dle nástrojů marketingového mixu: Plány produktových inovací: především rozšíření nabídky o komplexnější technologické celky s vysokou mírou automatizace. Vyžaduje to posílení know-how v oblasti software pro automatické řídicí systémy. Distribuce bude i do budoucna primárně postavená na tradičním distribučním kanálu přímých dodávek strojů a technologií zákazníkům s využitím obchodních zástupců. Plány změn v cenové politice: posílit porci služeb v rámci produktového portfolia, což umožní vyšší marže. Plány změn v komunikaci: zvýšení důrazu na přímou obousměrnou komunikaci se zákazníky.
Přehled konkurence společnosti	Které firmy vnímají jako hlavní přímé konkurenty? Přímou konkurencí jsou čínští výrobci, kteří okopírovali stroje EE a jejich evropští obchodní partneři. Které firmy vnímají jako nově vstupující konkurenci na trhu? Především čínské kopie. Existují dostupné substituty? V tuto chvíli se substitutů neobávají. Do budoucna 3D tisk.

Společnosti zařazené do výzkumného vzorku jsou vybrány z různých velikostních kategorií od velkého podniku přes střední až po malý podnik. Z hlediska tržního a produktového zaměření jsou zařazeny v různých fázích produktového řetězce v rámci B2B trhu od vývoje a výroby komponent až po vývoj a výrobu strojů a komplexních technologických celků.

Výzkumný vzorek je zvolen tak, aby typově pokrýval řetězec vzniku řešení zákaznických potřeb ve všech fázích řetězce.

4.2.4 Výzkum vlivu strategií CSM na konkurenceschopnost podniku v krátkém časovém horizontu

Aby bylo možné z informací získaných z případových studií určit, které parametry a do jaké míry ovlivňují konkurenční pozici produktů jednotlivých firem na trhu a jejich celkovou konkurenceschopnost, je potřeba nejdříve vymezit pojmy konkurence, konkurenční pozice a konkurenceschopnost firmy. Jde totiž o hojně užívané pojmy s neustálenou definicí.

Pro následné posouzení konkurenční pozice, konkurenční výhody a celkové konkurenceschopnosti podniku, je potřeba vymezit, které nabídky na trhu jsou považovány za konkurenční a které firmy tudíž budou považovány za konkurenty. Pro účely této práce je uvažováno marketingové pojetí vycházející z procesu uspokojování zákaznických potřeb. **Za konkurenční jsou považovány všechny nabídky, které cílí na uspokojení stejných zákaznických potřeb**.

O konkurenční pozici na trhu mluvíme především v souvislosti s konkrétními produkty z produktového portfolia firem. V předložených případových studiích je pro posouzení aktuální pozice produktu na příslušném trhu využita BCG matice sestavená na základě informací od jednotlivých manažerů a na základě dostupných dat o příslušném trhu z veřejných zdrojů.

Komplexní konkurenceschopnost firem je postavena na jednotlivých konkurenčních výhodách, kterými firmy disponují. Konkurenční výhody se nejčastěji dělí na strukturální a funkční konkurenční výhody (Porter, 1985).

Strukturální konkurenční výhody bývají založeny na jednom konkrétním faktoru. Často jde o vlastnictví konkrétní technologie, přírodních zdrojů nebo na dříve dosaženém úspěchu (např. ve formě podílu na trhu) nebo na finanční výhodě (např. ve formě nízké nákladové základny). Vzhledem ke své povaze bývají relativně snadno napodobitelné.

Kromě strukturálních a funkčních výhod je konkurenceschopnost ovlivněna rovněž dalšími externími vlivy plynoucími z prostředí (obecného a odvětvového okolí), ve kterém se firma pohybuje. Často jde o špatně předvídatelné vlivy jako je kolísání cen zdrojů (např.

surovin, jako je zlato) nebo směnných kurzů měn skokově ovlivněných politikou centrálních bank (např. nedávná rozhodnutí švýcarské nebo české národní banky).

Naproti tomu funkční konkurenční výhody bývá daleko obtížnější napodobit. Jsou nejčastěji založeny na určitých schopnostech (capabilities) firmy – schopnostech pracovníků firmy, unikátním firemní know-how.

Důležité je rovněž stanovit, na základě kterých parametrů bude konkurenceschopnost firmy měřena. Nejčastěji se používají finanční ukazatele. Spíše než přímé ukazatele (například tržby nebo zisk) se využívají poměrové ukazatele rentability (rentabilita a její případný růst je klíčovým měřitelným ukazatelem konkurenceschopnosti firmy) – často například rentabilita vlastního jmění (ROE) nebo rentabilita aktiv (ROA). U firem kótovaných na burzách bývá rovněž důležitý parametr zisk na akcii.

Pro základní posouzení současné konkurenceschopnosti jednotlivých firem představených v případových studiích jsou použity následující parametry, které odrážejí schopnost tvorby řešení pro zákazníky.

Tab. 15: Sledované parametry ovlivňující konkurenceschopnost (zdroj: autor)

Parametr	Charakteristika / popis
Flexibilita	Posouzení, do jaké míry firma dokáže pružně reagovat na změnu podmínek externího i interního prostředí. Je obecně známo, že pružnost malých a středních firem bývá významně vyšší, než pružnost velkých firem. S rozšířením využití nástrojů Průmyslu 4.0 se zvyšuje pružnost i u velkých firem.
Schopnost tržní orientace	Posouzení využití základních prvků tržní orientace ve firmě – orientace na zákazníky, orientace na konkurenci a interní a funkční koordinace.
Využívání projektového managementu	Posouzení v jakém rozsahu a pro jaké typy úkolů bývá ve firmě využíván projektový management. Především jde o jeho využití v tvorbě produktu / řešení pro zákazníky.
Využívání inženýringu	Posouzení v jakém rozsahu a pro jaké typy úkolů bývá ve firmě využíván inženýring. Především jde o jeho využití v tvorbě produktu / řešení pro zákazníky.
Využívání produktového managementu	Posouzení v jakém rozsahu a pro jaké typy úkolů bývá ve firmě využíván produktový management. Především jde o jeho využití v tvorbě produktu / řešení pro zákazníky a řízení jeho životního cyklu.
Schopnost nabídnout komplexní produkt	Posouzení schopnosti firmy připravit a nabídnout komplexní řešení potřeb zákazníků.
Schopnost individualizace nabídky zákazníkům	Posouzení schopnosti firmy připravit individualizovanou nabídku šitou na míru potřeb konkrétního zákazníka.

Parametr	Charakteristika / popis
Využívání znalostního managementu	Posouzení míry a efektivity využití znalostního managementu pro sdílení know-how a dalších klíčových znalostí v rámci firmy.
Základní ukazatele orientace na inovace	Pro základní posouzení inovační orientace firem sledovaných v případových studiích jsou uvedeny následující parametry: - Počet registrovaných patentů (dle údajů registrovaných v databázi Amadeus[1]) - Investice do výzkumu a vývoje v poměru k tržbám společnosti (dle údajů získaných z výročních zpráv a databáze Amadeus)
Trendy vývoje poměrových finančních ukazatelů v porovnání s identifikovanými klíčovými konkurenty	Pro základní porovnání byly použity následující poměrové ukazatele získané z databáze Amadeus ROE using P/L before tax (%): ROE using P/L before tax = P/L before tax /Shareholders funds * 100 Kde: P/L before tax = Operating P/L (EBIT) + Financial P/L, Shareholders funds = Capital + Capital funds + P/L (previous years) + P/L (current year) + Reserves ROA using P/L before tax (%): ROA using P/L before tax = P/L before tax / Total assets * 100 Kde: Total assets = Fixed assets + Current assets EBIT margin: EBIT margin = Operating P/L (EBIT) / Operating revenue (Turnover) * 100

Pro přehlednost jsou zjištěné výstupy z případových studií jednotlivých zkoumaných firem shrnuty v následující tabulce.

Tab. 16: Přehled výstupů případových studií (zdroj: autor)

	SPOLEČNOST AA	Společnost BB	Společnost CC	Společnost DD	SPOLEČNOST EE
Velikost firmy / počet zaměstnanců	Velká / 2000+ po celém světě	Střední / 200 v Německu	Střední / 20 v Rakousku a Česku	Malá / 20 v ČR	Mikro / 10 v ČR
Roční tržby (mil. EUR)	250+	25	12	4	1,5
Typ produktu	komponenty	komponenty	Komponenty, služby	Systémy/stroje	Systémy/stroje
Interní zaměření	Technologie produktu	Zákaznická řešení, technologie	Zákaznická řešení	Zákaznická řešení	Technologie produktu
Flexibilita	Omezená, stabilní	Omezená, klesající	Střední, klesající	Vysoká, stabilní	Střední, stabilní
Tržní orientace	Nedostatečná, rostoucí. Chybí především efektivní interní koordinace	Nedostatečná. Chybí orientace na konkurenci.	Dobrá	Nedostatečná orientace na konkurenci	Dobrá

[1] Bureau Van Dijk. (2015) Amadeus [online]. Bureau Van Dijk [Retrieved July 31, 2015]. Available at: https://amadeus.bvdinfo.com/version-2015821/home.serv?product=amadeusneo

	SPOLEČNOST AA	**Společnost BB**	**Společnost CC**	**Společnost DD**	**SPOLEČNOST EE**
Projektový management	Pouze interní projekty (R&D, ICT, procesy)	Pouze interní projekty (R&D, ICT, procesy)	Orientovaný na klíčové zákazníky	Orientovaný na klíčové zákazníky	Nedostatečný
Inženýring	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
Produktový management	Ano	Ano, omezeně pro specifické aplikace otočných spojek – medical, wind	Ne	Ne	Omezeně
Komplexnost produktu	Dobrá, rostoucí	Dobrá, stabilní	Nedostatečná – chybí vyšší podíl služeb (support, SW)	Dobrá	Střední
Schopnost individualizace produktu	Omezená, rostoucí (konfigurovatelné řady produktů)	Dobrá, stabilní	Nedostatečná – chybí podíl inženýringu	Vysoká	Omezená
Znalostní management	Dobrý, stabilní	Nedostatečný – chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí	Nedostatečný – chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí	Nedostatečný – chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí	Nedostatečný – chybí efektivní platforma pro sdílení znalostí
Inovační orientace firmy	40 registrovaných patentů Roční míra investic do VaV okolo 9% z obratu	29 registrovaných patentů Roční míra investic do VaV okolo 6% z obratu	1 registrovaný patent Roční míra investic do VaV 0% z obratu	21 registrovaných patentů Roční míra investic do VaV okolo 17% z obratu	0 registrovaných patentů Roční míra investic do VaV okolo 15% z obratu
Trendy vývoje poměrových finančních ukazatelů	Stabilní i přes negativní dopady prudkého výkyvu kurzu švýcarského franku	Hodně kolísající	Dlouhodobě klesající marže z prodeje zboží.	Všechny ukazatele vykazují rostoucí trend v posledních 5 letech	Kolísá/nestabilní
Hlavní konkurence	FHB AG Běžná technologie Asijské kopie	NG Inc a další výrobci Asijské kopie Nové technologie – bezdrátový přenos	ELR GmbH, RAV s.r.o. Výrobci řídicích systémů (Siemens, Rockwell…)	Další čeští výrobci speciálních strojů (tradiční odvětví) Do budoucna vyšší míra robotizace	Asijské kopie Do budoucna 3D tisk

Z hlediska dopadů na aktuální konkurenční pozici jednotlivých firem lze formulovat následující závěry:

Společnost AA:

Klíčové faktory ovlivňující aktuální konkurenceschopnost firmy plynou z její velikosti – jde o velkou firmu ovlivněnou typickými neduhy velkých korporací – nízká míra flexibility, neefektivní interní koordinace, omezená schopnost nabízet individualizovaná řešení pro zákazníky.

Konkurenční pozice jednotlivých produktů je primárně pozitivně ovlivněna technologickou konkurenční výhodou – měřenou u motorů v tzv. hustotě výkonu, kdy z motoru s nízkou hmotností a malými rozměry lze získat znatelně vyšší výkon, než u

běžných na trhu dostupných řešení. Společnost si je této situace vědoma a snaží se technologickou konkurenční výhodu chránit a dále rozvíjet – technologie je chráněna 40 registrovanými patenty a firma dále pravidelně investuje do VaV mezi 8 a 10% ročních tržeb. V minulých letech v rámci VaV projektů investovala především do vývoje pokročilých řídicích systémů, aby nejen samotné motory, ale celý systém byl na vysoké technologické úrovni.

Zároveň se snaží zvýšit schopnost pružně reagovat na změny tržních podmínek a rovněž schopnost nabízet modulární a alespoň částečně individualizované produkty. Kromě zmíněné řady konfigurovatelných produktů byly rovněž zřízeny projektové týmy, které mají zefektivnit a zkrátit vývoj a následnou výrobu zakázkových produktů.

Společnost BB:

Aktuální konkurenceschopnost je postavena na dvou pilířích. Jednak je to schopnost nabídnout individualizovaná řešení a to i v relativně malých množstvích produktů a přitom za konkurenceschopnou cenu. Druhým pilířem je pak technologie otočných spojek umožňující spolehlivý přenos velmi citlivých signálů o vysokých frekvencích. Technologie jsou chráněny 29 registrovanými patenty, byť ani to není překážkou pro čínské výrobce, kteří produkty firmy kopírují.

Problémem firmy je vysoká míra růstu v posledních letech (zdvojnásobení obratu mezi lety 2009 a 2010 následované dalším růstem o 15 a více procent každý další rok). Tento růst vedl k výraznému snížení flexibility a schopnosti tvořit a dodávat individualizovaná řešení v akceptovatelných dodacích lhůtách. Dodací lhůta zakázkových produktů narostla od roku 2010 z rozumných 5-6 týdnů na 12-14 týdnů, což je pro mnoho zákazníků nepřekonatelná bariéra a důvod k hledání alternativních řešení. Firma si je tohoto faktu vědoma a snaží se o optimalizaci interních procesů a rovněž zefektivnění komunikace se zákazníky.

Společnost CC:

Aktuální konkurenceschopnost firmy je postavena na znalostech produktů vycházejících z různých technologií a jejich využitelnosti pro různé typy aplikací. Firma při návrhu vhodného řešení pro zákazníka není vázána jedinou dostupnou technologií, ale je

schopna nabídnout jakési optimum z hlediska potřebných technických parametrů a ceny, kterou zákazník za dané řešení může nabídnout.

Omezení, která neumožňují tuto konkurenční výhodu využít naplno je limitovaná schopnost nabídnout naprosto individualizovaný produkt – např. kombinací dílčích komponent od různých výrobců. Firma sice disponuje vývojovými kapacitami a je schopna elektromechanické řešení navrhnout, nedisponuje ale vlastními výrobními kapacitami a je v tomto ohledu 100% závislá na externích kooperacích. Druhým limitujícím faktorem je nedostatečná schopnost nabídnout služby v oblasti software pro řízení pohonných technologií. Vzhledem k vyšší úrovni integrace komponentů a systémů ve strojích je řídicí software stále častěji nedílnou součástí pohonů.

Vzhledem ke klíčové pozici znalostí pro konkurenceschopnost firmy je na nedostatečné úrovni znalostní management ve firmě.

Výsledkem této situace jsou dlouhodobě klesající marže způsobené snižující se přidanou hodnotou, kterou firma poskytuje svým zákazníkům.

Společnost DD:

Aktuální konkurenceschopnost firmy je především postavena na relativně levné vysoce kvalifikované pracovní síle. Výroba speciálních a jednoúčelových strojů vyžaduje velmi vysoký podíl vysoce kvalifikované pracovní síly ve fázi VaV i při výrobě a následném oživení a odladění stroje. Především v porovnání se situací v zemích západní Evropy jde o významnou konkurenční výhodu. Druhým faktorem pozitivně ovlivňujícím konkurenceschopnost je know-how ve vývoji a výrobě strojů pro ohýbání trubek a plechů. Toto know-how se firma snaží chránit 21 registrovanými patenty.

Negativní vlivy na konkurenceschopnost pramení především z menší velikosti firmy a nedostatečné kapacity pro strategické řízení. Firma nedostatečně analyzuje konkurenci na trhu, výrazně posílit je rovněž potřeba znalostní management.

Společnost EE:

Aktuální konkurenceschopnost firmy je postavená na technologiích nabízených produktů. Firma sice poměrně masivně investuje do VaV, na druhou stranu ale v tuto chvíli své

technologie právně nechrání. Dle vyjádření majitele nemá smysl se pouštět čistě do české patentové ochrany a zahraniční patenty jsou pro takto malou firmu příliš drahé.

Velkou předností firmy je její pružnost, nedostatky plynou především z malé kapacity pro strategickou dimenzi řízení.

4.2.5 Výzkum vlivu strategií CSM na dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost podniku

Z předchozích kapitol plyne, že vhodnou cestou pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti firmy je využívání nástrojů tržní orientace, inženýringu a projektového managementu s využitím podpory znalostního a produktového managementu a metodiky QFD. Pokud se podaří vše spojit v jeden dobře koordinovaný funkční celek, můžeme hovořit o koncepci managementu zákaznických potřeb, v angličtině Customer Solutions Management (CSM).

Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti musíme mít především na zřeteli dynamiku vývoje prostředí, ve kterém se firma pohybuje a do jaké míry je firma schopna na změny prostředí reagovat. Důležité jsou proto především v předchozí kapitole zmíněné parametry **flexibility a orientace na inovace** podpořené všemi diskutovanými nástroji.

V dlouhodobém časovém horizontu je důležitá jedna jistota, a to je, že se vše mění a nic nezůstává stabilní. Rovnováhu v businessu nelze nalézt, protože ta je neustále vychylována inovacemi podnikatelů (Schumpeter, 1975). Nezbytný je proto pohled v procesní perspektivě. Nejvíce konkurenceschopnou je firma, která se dokáže přizpůsobovat měnícímu se prostředí, případně jej svými inovacemi sama vytváří.

Otázkou rovněž je, které parametry využít pro měření dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti firmy. Kromě vývoje finančních ukazatelů se nabízí jednoduchý parametr – trvání existence firmy a příslušný čas působení na trhu. Působí-li firma na trhu dlouhodobě, lze konstatovat, že dokáže dlouhodobě udržovat svou konkurenceschopnost. V opačném případě by již neexistovala. Dobrou opěrnou veličinou pro měření, která odráží dlouhodobý časový faktor je image firmy, případně jejích obchodních značek.

Všech pět firem představených v případových studiích působí na svých trzích minimálně 20 let, některé z nich i 40 let. V rámci svých odvětví a cílových trhů si vybudovaly stabilní image. Lze proto konstatovat, že i přes nedostatky uvedené v předchozí kapitole, dosud prokazovaly schopnost zajistit si dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost.

V rámci řízených rozhovorů s manažery společnosti byla diskutována otázka, které z nástrojů a faktorů důležitých pro koncepci managementu zákaznických řešení považují z pohledu podnikání své firmy za klíčové a proč. Výsledná zjištění ukazuje přehledně následující tabulka.

Tab. 17: Klíčové faktory a nástroje dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti sledovaných firem (zdroj: autor)

Společnost	Klíčové faktory dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti dle managementu firmy	Klíčové nástroje dlouhodobé udržitelnosti konkurenceschopnosti dle managementu firmy
AA	Špičková technologie produktu Modularita produktu umožňující individualizaci nabídky Komplexnost produktu – pohonný systém Krátká dodací lhůta – především menší množství Špičkové globálně poskytované služby a podpora zákazníků	Kontinuální inovace / inženýring Produktový management Ostrovní organizace výroby Využití globálního elektronického obchodu Vybudování vlastní obchodní sítě, eliminovat externí distributory
BB	Schopnost nabídnout individualizovaný produkt šitý přesně na míru konkrétní aplikace Špičková technologie produktu Akceptovatelná dodací lhůta Služby a podpora zákazníkům	Projektový management Produktový management Inženýring Eliminace externích kooperací ve výrobě Vlastní globální obchodní síť
CC	Znalost zákaznických potřeb Nabídka vhodného řešení bez ohledu na konkrétního výrobce nebo technologii Špičkové služby a podpora zákazníkům v hardware i software oblasti Znalost konkurence	Nástroje komunikace se zákazníky Síť dodavatelů pokrývající různé technologie Inženýring Plně funkční samostatné oddělení zákaznické podpory Tržní analýzy
DD	Technologické know-how Nabídka řešení šitého na míru zákaznické aplikace Doplňkové služby včetně finančních	Inovace / inženýring Projektově orientovaná organizace firmy
EE	Technologické know-how Znalost zákazníků a jejich potřeb Doplňkové produkty	Inženýring Vlastní obchodní síť Produktový management

Z tabulky je zřetelné, že si managementy zkoumaných firem uvědomují, které faktory i nástroje jsou klíčové pro dlouhodobou udržitelnost jejich konkurenceschopnosti. Primární otázkou pro následující kapitoly je, co by firmy měly udělat pro to, aby dokázaly dlouhodobou konkurenceschopnost pomocí identifikovaných nástrojů udržet v následujících dekádách ovlivněných nastupující tzv. čtvrtou průmyslovou revolucí.

4.3 Kvantitativní výzkum připravenosti firem pro strategií CSM

Provedený kvantitativní výzkum byl zaměřen na zmapování a porovnání připravenosti interní ICT infrastruktury firem pro tvorbu strategií managementu zákaznických řešení. Jak už bylo zmíněno, efektivní management zákaznických řešení se neobejde bez dobrých podpůrných nástrojů ve formě informačních systémů. V rámci tohoto výzkumu šlo tedy o zmapování připravenosti interní ICT infrastruktury společností. Průzkum byl zaměřen na inovačně orientované společnosti působící na B2B i B2C trzích a sídlící v České republice, Rakousku, Německu a Švýcarsku. Pro tento průzkum byly formulovány následující výzkumné otázky:

Q1: Je interní infrastruktura inovačně orientovaných firem připravena pro podporu tvorby individualizovaných zákaznických řešení?

Q2: Je interní infrastruktura inovačně orientovaných firem působících na B2B trzích lépe připravena pro podporu tvorby individualizovaných zákaznických řešení než interní infrastruktura inovačně orientovaných firem působících na B2C trzích?

Na základě takto formulovaných výzkumných otázek byly formulovány nulová a alternativní hypotéza pro každou z výzkumných otázek:

H10: Interní infrastruktura inovačně orientovaných firem je dobře připravena pro podporu tvorby individualizovaných zákaznických řešení.

H11: Interní infrastruktura inovačně orientovaných firem není dobře připravena pro podporu tvorby individualizovaných zákaznických řešení.

H20: Interní infrastruktura inovačně orientovaných firem působících na B2B trzích je lépe připravena pro podporu tvorby individualizovaných zákaznických řešení, než interní infrastruktura firem působících na B2C trzích.

H21: Interní infrastruktura inovačně orientovaných firem působících na B2B trzích není lépe připravena pro podporu tvorby individualizovaných zákaznických řešení, než interní infrastruktura firem působících na B2C trzích.

Aby bylo možné otestovat formulované hypotézy, bylo u vybraných společností zjištěno, jak komunikují nabídku individualizovaných zákaznických řešení svým zákazníkům a rovněž, jak je tato komunikace podpořena interní ICT infrastrukturou firmy.

4.3.1 Metodika provedeného výzkumu

Kvantitativní výzkum byl proveden ručním prošetřením marketingových a prodejních aktivit vybraných společností. Pro výběr společností zařazených do výzkumu byla využita evropská database Amadeus spravovaná společností Bureau van Dijk. Ve všech čtyřech zemích – Česká republika, Rakousko, Německo a Švýcarsko bylo dle stejných kritérií vybráno 25 inovačně orientovaných výrobních společností. Jako ukazatel inovační orientace byl zvolen počet registrovaných patent, protože právě patentové statistiky jsou hojně využívány jako indikátor inovačních aktivit výrobních firem.

Výběr firem v databázi Amadeus do výzkumného vzorku proběhl dle následujících kritérií:

1. Region/Country/region in country: Czech Republic / Austria / Switzerland / Germany
2. NACE Rev. 2 main section: C. Manufacturing
3. Number of patents: Top 25

Na základě tohoto výběrového klíče bylo v každé zemi vybráno 25 společností. Pokud jde o jejich odvětvové zařazení, ve všech zemích byl nejsilněji zastoupen sektor výroby strojů v B2B a automobilový průmysl v B2B i B2C. Ve Švýcarsku má navíc poměrně silné zastoupení farmaceutický průmysl a potravinářství, opět v rámci B2B i B2C.

Druhým krokem bylo sestavení vhodných metrik pro zajištění statistického porovnání dostupné interní infrastruktury jednotlivých společností. Metriky byly zvoleny na základě diskuse s odborníky a jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tab. 18: Metriky použité v kvantitativním výzkumu (zdroj: autor)

Metrika	Příslušné hodnoty
Aktivně komunikovaná nabídka individualizovaného produktu/řešení	0 - ne, 2 – pro část produktů, 5 – pro všechny produkty

Metrika	Příslušné hodnoty
Modulární struktura nabízených produktů	0 - ne, 2 – pro část produktů, 5 – pro všechny produkty
Dostupné nástroje pro specifikaci individualizovaných produktů/řešení	0 - ne, 2 – omezeně (např. poptávkový formulář), 5 – aktivně využívané
Produktový konfigurátor	0 - ne, 2 – pro část produktů, 5 – pro všechny produkty

Suma bodů získaných každou společností představuje celkový stupeň individualizace nabídky firmy. Teoretické maximum tohoto ukazatele je 20 bodů. Aktivity všech firem zařazených do výzkumu byly manuálně prošetřeny v rámci jejich marketingové a obchodní komunikace v různých komunikačních kanálech a získané bodové hodnocení bylo zaznamenáno do tabulky v MS Excel. Získaná hodnocení byla následně statisticky zpracována tak, aby bylo možné otestovat stanovené hypotézy. Statistické testy byly využity pro testování uvedených hypotéz.

4.3.2 Výsledky kvantitativního výzkumu

Statistické shrnutí výsledků výzkumu ukazuje následující tabulka.

Tab. 19: Statistický přehled výsledků kvantitativního výzkumu (zdroj: autor)

Cílový trh	Maximum	Minimum	Průměr	Median	Variance	Sm. odchylka
B2B	17	0	11,91	12	12,73	3,57
B2C	17	0	10,34	11	33,00	5,74
Sídlo společnosti:						
Česká republika	15	0	8,6	9	18,58	4,22
Rakousko	17	6	12,38	12	10,49	3,17
Německo	17	4	10,92	12	24,75	4,87
Švýcarsko	17	0	10,8	12	19,58	4,34

Hypotézy H10 a H20 byly na základě uvedených hodnot statisticky testovány. Byly vytvořeny dva statistické vzorky společností ze všech uvedených zemí rozdělené na společnosti primárně cílící na B2B a na B2C sektory. Z celkového počtu 100 společností zařazených do výzkumu jich bylo 60 primárně zaměřeno na B2B a 40 na B2C. Nejprve byl proveden F-test následovaný t-testem na hladině významnosti 0,05.

Výpočty byly provedeny v programu MS Excel a obě hypotézy H10 a H20 byly zamítnuty ve prospěch hypotéz H11 a H21.

Dále bylo rovněž provedeno porovnání firem dle sídelní země bez ohledu na sektory B2B a B2C.

Výsledky provedeného výzkumu lze shrnout následovně.

Výzkum ukazuje, že u firem zařazených do výzkumného vzorku není statisticky významný rozdíl v připravenosti a schopnosti nabídnout individualizovaná řešení mezi firmami cílícími na B2B a B2C sektory. Zároveň ale není možné potvrdit dobrou připravenost interní infrastruktury společností pro individualizaci produktové nabídky.

Podíváme-li se na získaná data hlouběji, můžeme konstatovat následující:

- Společnosti v B2B i B2C sektorech vykazují srovnatelné výsledky v kritériu modularity nabízených produktů a dostupnosti vhodných nástrojů pro podporu individualizace produktové nabídky.
- Výsledky zároveň ukazují vyšší schopnost komunikovat možnost individualizace produktové nabídky u společností cílících na B2B trhy. B2B společnosti dosahují průměru 4,2 v porovnání s průměrem 1,94 u B2C společností.
- B2C společnosti naopak vykazují výrazně lepší výsledek v kritériu zaměřeném na využití produktových konfigurátorů, kde dosahují hodnotu mediánu 2,0 v porovnání s hodnotou 0,0 u B2B společností.

Tyto výsledky jsou plně v souladu s aktuální zkušeností v podnikatelském prostředí, kde B2B společnosti výrazně častěji nabízejí plnou individualizaci produkce. Naopak B2C společnosti se spíše snaží jít cestou modularity a konfigurovatelnosti produktů.

Důležitým závěrem výzkumu je rovněž srovnání společností dle sídelní země. Ze získaných statistických hodnot je zřejmé, že české společnosti zaostávají v celkové schopnosti nabídnout a komunikovat individualizaci produktů v porovnání se společnostmi z vyspělejších zemí.

5 Návrh metodiky tvorby a implementace strategie Customer Solutions Managementu ve výrobních podnicích

V předchozích kapitolách byly jednak ukázány předpoklady pro vznik koncepce řízení zákaznických řešení postavené na tržní orientaci firem, projektově strukturované organizaci, inženýringu, využití nástrojů QFD, produktového řízení a znalostního managementu. Propojení jednotlivých nástrojů je dobře patrné v konceptuálním schématu v kapitole 2.2.

Byl rovněž zpracován kvalitativní výzkum formou případových studií pěti společností různých velikostí působících v různých odvětvích na B2B trzích.

Cílem páté části je vytvoření metodického návodu a modelu pro zavedení koncepce řízení zákaznických řešení ve firmách. Vzhledem k předchozímu primárnímu zaměření na firmy působící na B2B trzích bude i vytvořená metodika a model primárně cílit na B2B firmy, nicméně popsané postupy jsou ve velké míře využitelné i pro firmy působící na spotřebitelských trzích. Vytvoření specifického modelu pro zaměření na spotřebitelské trhy by vyžadovalo rozšíření provedeného výzkumu a prověření proveditelnosti postupů v praxi.

5.1 Základní dobové a technologické předpoklady umožňující tvorbu a implementaci koncepce řízení zákaznických potřeb

V předchozích kapitolách bylo zdůrazněno, že nejen na B2B trzích roste tlak na nabídku individualizovaných produktů šitých na míru požadavkům zákazníků. Technologické možnosti pro individualizaci fyzických produktů byly donedávna omezené a individualizace byla primárně možná díky vytvoření modulárních produktů. Zákazník si tak mohl výsledný produkt poskládat z nabízených modulů. Mimo nabízené moduly ale individualizace možná nebyla. Opravdová individualizace tak byla možná pouze u nehmotných produktů – například služeb.

Rychlý technologický rozvoj, který v současnosti probíhá – hovoří se v této souvislosti o zmíněné čtvrté průmyslové revoluci (Průmysl 4.0), umožňuje ve stále větší míře individualizovat i fyzické produkty a to i v malých jednotkových množstvích daného produktu na spotřebitelských trzích. Umožňuje to především rozvoj robotiky a technologií 3D tisku.

Obecně je tento technologický rozvoje charakterizován třemi základními vlastnostmi (BRYNJOLFSSON, MCAFEE, 2015):

1. Exponenciálnost
2. Digitalizace
3. Kombinatorika

Exponenciálnost vychází z tzv. Moorova zákona, což je empirické pravidlo, které v roce 1965 vyslovil zakladatel firmy Intel Gordon Moore. Původní znění bylo: „počet tranzistorů, které mohou být umístěny na integrovaný obvod, se při zachování stejné ceny zhruba každých 18 měsíců zdvojnásobí.“ Takovýto růst se nazývá exponenciální (BRYNJOLFSSON, MCAFEE, 2015). Složitost dnešních procesorů se poměřuje především počtem tranzistorů v nich zapojených. Rychlost růstu počtu tranzistorů na plošné jednotce se časem zpomalila a nyní se jejich počet zdvojnásobuje přibližně jednou za dva roky. I tak je ale zákon považovaný za velmi přesný odhad technologického a ekonomického vývoje. Mnozí vědci věří, že zůstane v platnosti i v následujících dvou desetiletích. S přihlédnutím k mírnému přeformulování tohoto zákona, kdy místo počtu tranzistorů budeme sledovat výkon nebo energetickou efektivitu, platí pořád s tempem zdvojnásobení výkonu/efektivity každých 18 měsíců. Každých 18 měsíců je tak k dispozici technologická kapacita naprosto nesrovnatelná s předchozím stavem.

Digitalizace znamená neustálé rozšiřování dostupného informačního obsahu v digitální formě. I zde se do značné míry projevuje výše zmíněný Mooreův zákon a s ním související exponenciální nárůst. V tomto případě jde především o exponenciální nárůst dostupné úložné kapacity pro digitální data. Není proto problém ukládat do datových úložišť nejen veškerý vznikající informační obsah, ale i nově digitalizované starší obsahy. Například firma Google již několik let intenzivně pracuje na globálním projektu digitalizace starších a starých knih, které dosud v digitální podobě nebyly k dispozici. Digitalizují se rovněž starší filmy nebo fotografie a samozřejmě spousta dokumentace – např. výrobní.

Obrovskou výhodou digitálního obsahu je snadnost jeho následného sdílení. Jakoukoliv další vytvořenou kopii lze vyrobit v podstatě zadarmo, její kvalita je naprosto totožná s kvalitou originálu a v internetem propojeném světě je sdílení kopií okamžité a rovněž se zanedbatelnými náklady.

V rámci digitálního obsahu tak lze velmi snadno vytvořit individualizovanou produktovou nabídku pro libovolného jednoho každého zákazníka kdekoliv na světě. Již nějakou dobu jsou tyto možnosti využívány společnostmi, které nabízejí například streamování hudby, videopůjčovny apod. v rámci zábavního průmyslu.

Digitalizace dokáže ale podpořit individualizaci nabídky i odvětvích pracujících s fyzickými produkty, které je potřeba vyrobit. Jde opět o to, že informační obsah, který jednou existuje v digitální podobě, lze snadno uchovávat a velmi snadno sdílet a šířit. Když výrobní společnost jednou provede nějakou konstrukční a následnou výrobní úpravu v rámci individualizace pro konkrétního zákazníka, má veškeré podklady (výrobní dokumentaci, softwarové kódy pro výrobní stroje atd.) rychle a snadno dostupné i pro všechny další zákazníky se stejným nebo podobným požadavkem. Firmy tak postupně budují jakési knihovny možných zákaznických úprav a modifikací svých standardních produktů. Každá další provedená konstrukční úprava je rychlejší a levnější než ty předchozí, protože využívá digitální obsah vycházející z předchozích připravených úprav produktů.

Samozřejmě výrobní firmy stále narážejí na bariéru v samotné výrobě fyzického produktu, ale i ta se zmenšuje díky novým možnostem využití technologií 3D tisku – převodu digitálního informačního obsahu do formy fyzického výrobku a rovněž díky využití vyšší míry robotizace. Univerzální roboty jsou pro individualizovanou výrobu daleko flexibilnější než řada jednoúčelových strojů. Současné výrobní továrny jsou stále do značné míry postavené právě na řadách jednoúčelových strojů, ale i u těch je patrná snaha docílit jejich vyšší univerzálnosti, doplnit je o robotické prvky. Jsem přesvědčen o tom, že pomalu končí doba výroby postavené na armádě jednoúčelových strojů a firmy budou ve stále větší míře využívat robotické výrobní technologie.

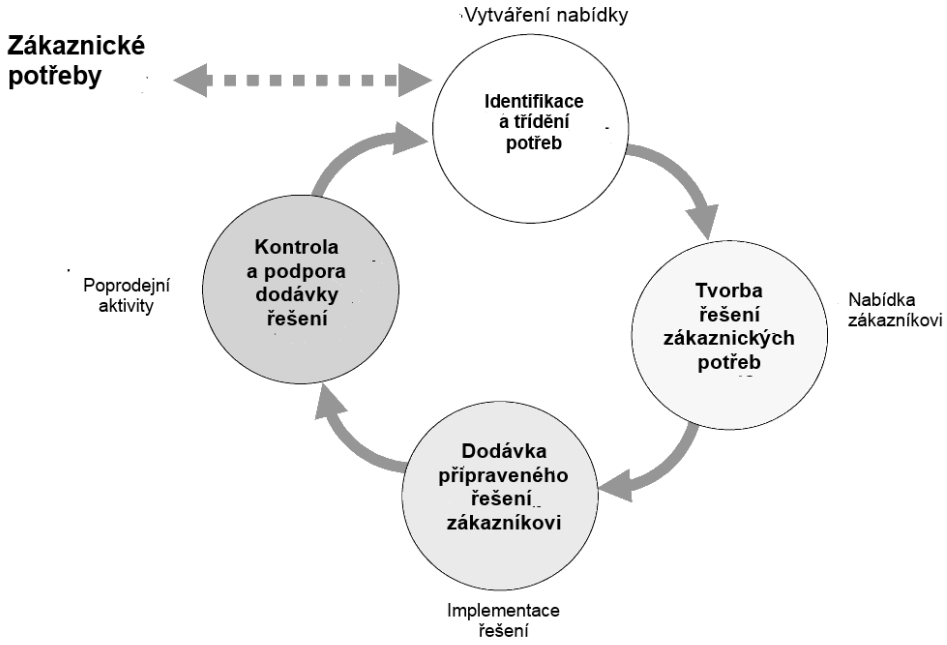
Rychlejšímu a masivnějšímu nasazení robotů ve výrobě v tuto chvíli stále ještě brání tzv. Moravcův paradox. Ten je výsledkem výzkumů v oblasti umělé inteligence (Artificial Intelligence, AI) a robotiky a říká, že navzdory tradičním předpokladům vyšší logické myšlení vyžaduje velice málo výpočtů, zatímco nižší senzomotorické dovednosti vyžadují obrovskou výpočetní sílu. V současnosti je tak pořád obrovský problém sestavit pohybově autonomního robota.

Kombinatorika umožňuje výrazné urychlení a zefektivnění inovací. V současnosti je poměrně běžný empirický přístup k definování cíle inovací ne v duchu přinést něco nového, ale spíše rekombinace věcí, které již existují.

Tento přístup by bez podpory dvou předchozích principů byl velmi pracný a časově náročný, ale s využitím masivní digitalizace (a z ní plynoucí možností levného a velmi rychlého sdílení digitálního obsahu) a exponenciálnosti (a z ní plynoucího rychlého rozšiřování dostupného digitálního úložného prostoru a výpočetní kapacity) se kombinatorní přístup k inovacím stává velmi efektivním.

5.2 Základní model konceptu Customer Solutions Managementu

Jak ukázala kapitola 3.8, předpokladem dlouhodobého efektivního fungování koncepce řízení zákaznických potřeb je cyklický proces identifikace, tvorby, dodávky a kontroly řešení zákazníkům znázorněný na následujícím obrázku.



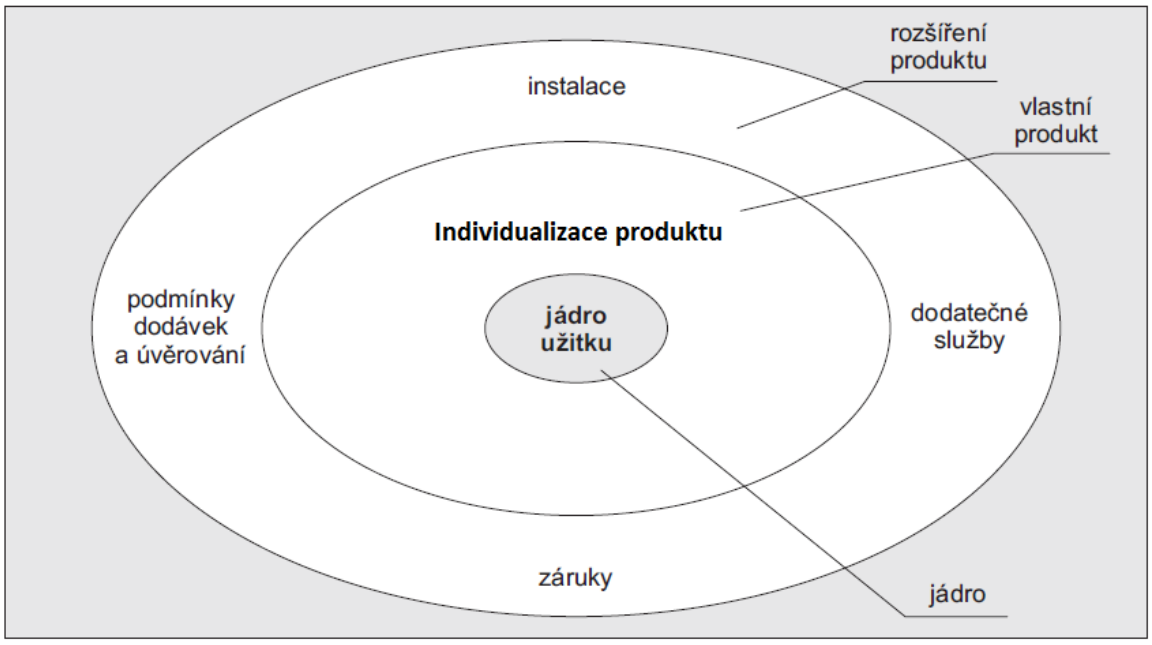
Obr. 7: Model životního cyklu řešení zákaznických potřeb (upraveno z Davies, 2005)

Obrázek ukazuje model životního cyklu jednoho řešení pro jednoho konkrétního zákazníka. Pro zajištění implementace komplexní metodiky je nezbytné organizačně a strukturně ve firmě zajistit paralelní realizaci více takovýchto cyklů a to nejen jeden pro každého zákazníka, ale jeden pro každé jedno řešení vytvořené a dodávané zákazníkovi. I v rámci B2B trhů tak může jít o desítky nebo stovky paralelně realizovaných cyklů. Proto je mimo jiné tak důležitá projektově orientovaná a řízená organizace ve firmě, protože

každý z těchto cyklů je realizovaným projektem. Tyto cykly budou dále označovány jako **projektový cyklus zákaznického řešení** nebo **projektový cyklus**.

Kromě těchto projektových a relativně krátkých cyklů tvorby konkrétních individualizovaných řešení pro zákazníky probíhají delší produktové inovační cykly, které tvoří jakousi obalovou křivku cyklů zákaznických řešení. Zatímco nositelem cyklů zákaznických řešení jsou jednotlivá zákazníky požadovaná řešení, nositelem vnějšího produktového inovačního cyklu je systémový základ produktu. V pojetí produktu jako řešení zákaznických potřeb tvoří systémový základ produktu jeho jádro, případně základní produkt (záleží na zvolené terminologii).

Ať už pracujeme s tříúrovňovým nebo čtyřúrovňovým pojetím produktu (viz. Kapitola 3.3.2), je nositelem produktového inovačního cyklu základní produkt nebo jádro produktu (dle příslušné terminologie) – viz. následující obrázek.

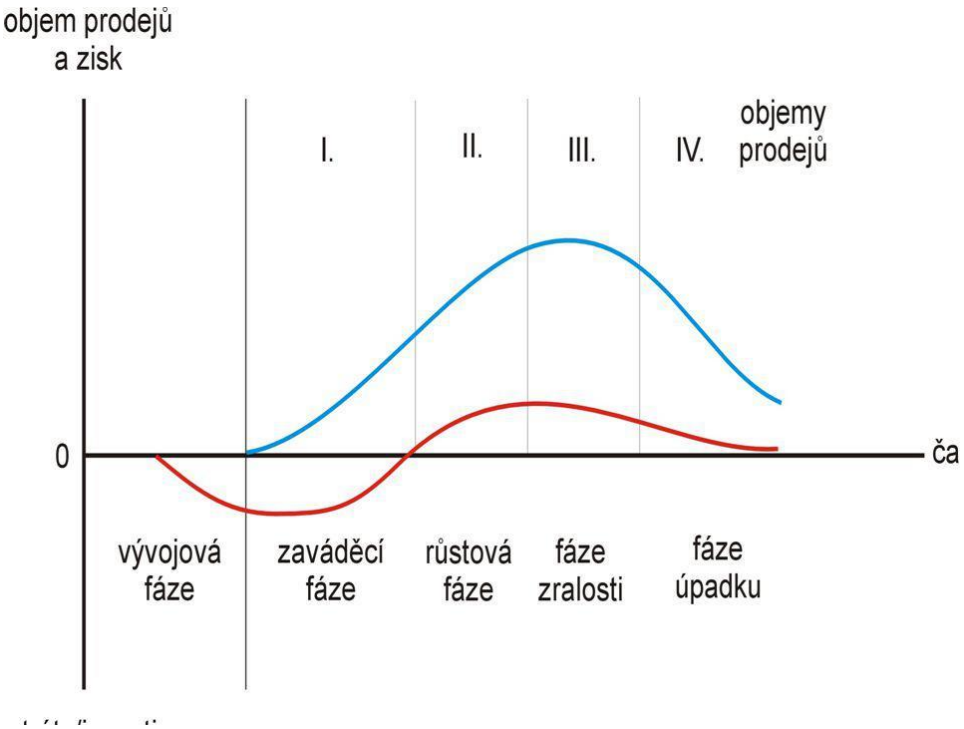


Obr. 8: Marketingové pojetí produktu a jeho úrovně (upraveno z Jakubíková, 2013)

Kromě jádra produktu tvoří jeho systémový základ v tomto pojetí vhodný systém umožňující finální individualizaci produktu dle konkrétních potřeb zákazníka a vytvoření řešení šitého na míru. Systém individualizace může být postaven např. na modularitě produktu. Tyto delší cykly budou dále označovány jako **cyklus inovace produktu** nebo **produktový inovační cyklus**. Produktem je v tomto pojetí myšlen základ produktu a systém zajištění jeho individualizace. Každý produktový inovační cyklus lze znázornit

standardním časovým průběhem dle následujícího obrázku. Zahájení následujícího inovačního cyklu produktu se standardně doporučuje v průběhu fáze růstu aktuálně probíhajícího cyklu.

Doba trvání jednoho produktového inovačního cyklu je do značné míry závislá na typu produktu, technologiích, cílových trzích a dalších aspektech. Může se pohybovat v řádu měsíců nebo let, výjimečně i desetiletí. Každopádně je každý produktový inovační cyklus tvořen mnoha cykly zákaznických projektů. Efektem individualizovaných projektových cyklů je určitá míra kontinuální inovace produktu – ne tolik jeho samotného jádra, ale poměrně významně dalších produktových vrstev. Díky této kontinuální inovaci lze docílit alespoň částečného prodloužení produktového inovačního cyklu, které vede k vyšší nákladové efektivitě firem.



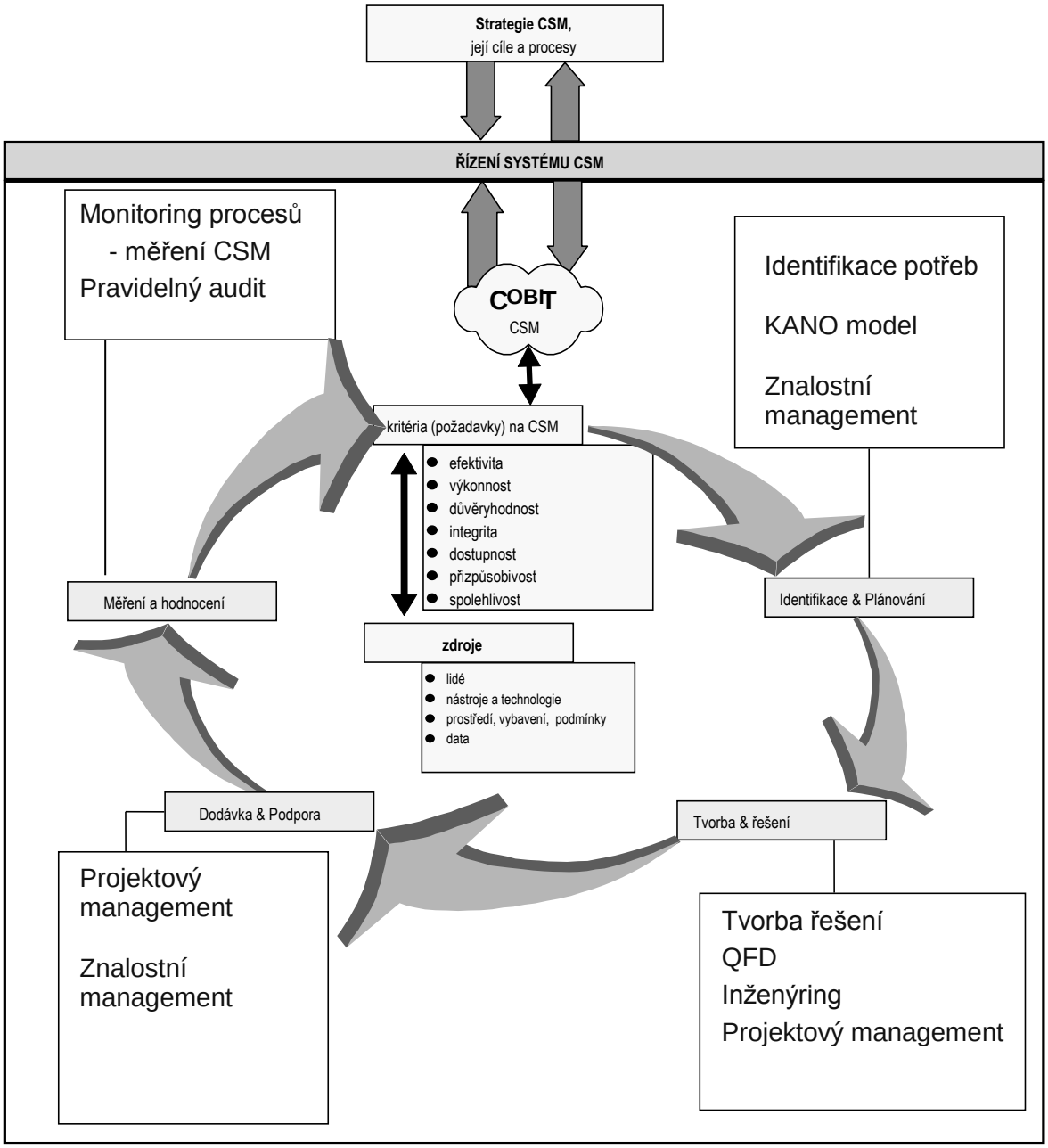
Obr. 9: Cyklus tržní životnosti produktu

Pro popis produktového inovačního cyklu i cyklu zákaznického projektu lze dobře využít dříve publikovaný a hojně citovaný model COBIT (Control OBjectives for Information and related Technology) (Cobit, 2000). COBIT model byl vytvořen IT Governance Institutem na základě dlouholetých zkušeností v oblasti informačních technologií. Je natolik

univerzální, že ho lze pružně přizpůsobit i jiným oblastem. Zde představený odvozený model zahrnuje následující oblasti, tzv. domény:

- plánování a organizace (tvorba strategie)
- Tvorba a řešení (vývoj, úprava, výroba)
- dodávka a podpora (dodávka a implementace řešení)
- monitoring (měření a kontrola)

Celý upravený model v jeho dynamické struktuře (je nezbytné zajistit trvalý rozvoj celé koncepce) je dobře patrný z následujícího schématu:



Obr. 10: Základní model konceptu řešení zákaznických potřeb (upraveno z Cobit, 2000)

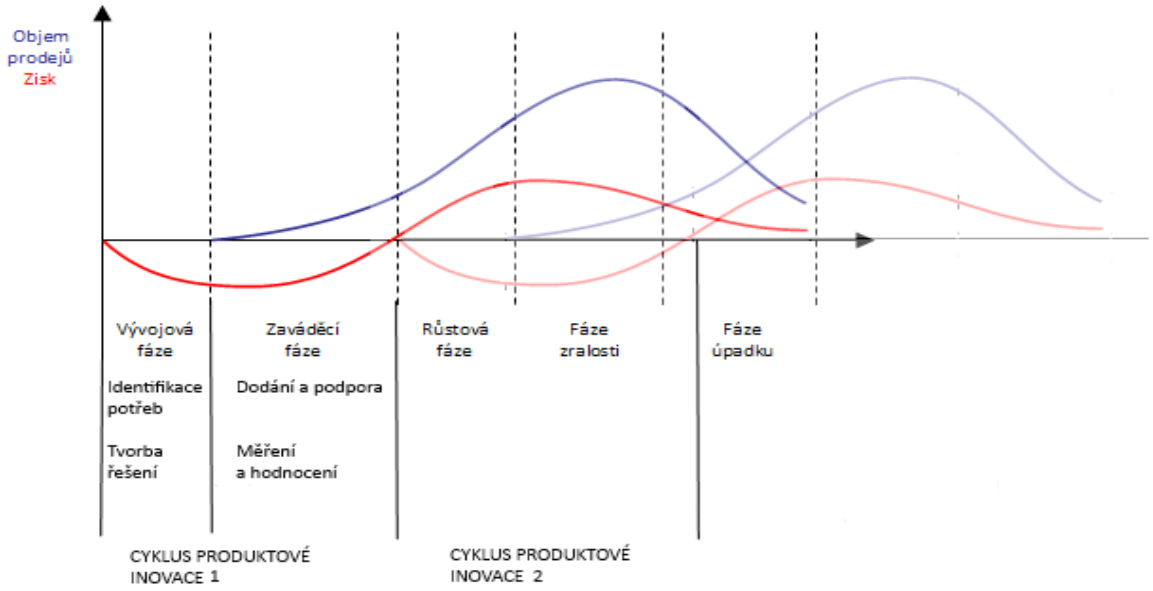
Jednotlivé fáze přehledně shrnuje tabulka č. 6 uvedená v kapitole 3.8. Pro přehlednost je zde zopakována.

Tab. 20: Shrnutí přínosů uvedených nástrojů pro strategie zaměřené na tvorbu řešení zákaznických potřeb (zdroj autor)

Fáze procesu tvorby řešení	Primárně využívané nástroje	Přínos	Klíčové zdroje a schopnosti
Identifikace potřeb zákazníků	KANO metodika	Identifikace, kategorizace a prioritizace požadavků na produkt (vnímán jako řešení zákaznických potřeb)	Personální/kapacitní, Finanční
	Znalostní management	Sdílení zkušeností, podpora rozhodování	Technologické, personální

Fáze procesu tvorby řešení	Primárně využívané nástroje	Přínos	Klíčové zdroje a schopnosti
Tvorba řešení	QFD s využitím KANO	Tvorba produktu postavená na velmi dobré znalosti aktuálních potřeb zákazníka.	Personální/znalostní, informační
	Projektový management	Efektivní řízení procesů tvorby produktu dle potřeb a specifikací zákazníků.	Personální/znalostní/zkušenostní
	Produktový management	Řízení nabídky řešení zákaznických potřeb s přihlédnutím k životnímu cyklu produktu.	Personální/znalostní/zkušenostní informační
	Inženýring	Aplikace vědecko-technologického know-how firmy pro tvorbu produktu/řešení pro zákazníky	Personální/znalostní/zkušenostní Technologické
	Znalostní management	Sdílení zkušeností, podpora rozhodování	Technologické, personální
Dodávka a implementace řešení	Projektový management	Efektivní řízení procesů dodávky řešení potřeb zákazníkovi	Personální/znalostní/zkušenostní
	Znalostní management	Sdílení zkušeností, podpora rozhodování	Technologické, personální
Měření a kontrola	Projektový management	Kontrola realizace projektu	Personální/kapacitní
	KANO metodika	Potvrzení spokojenosti zákazníků s dodaným řešením	

Promítneme-li do jednoho časového grafu průběhy životního cyklu produktu v jednotlivých inovačních cyklech produktu, dostaneme následující průběh.



Obr. 11: Časový průběh navazujících produktových inovačních cyklů (zdroj: autor)

V následujících podkapitolách jsou detailněji rozepsány jednotlivé procesní fáze a to zvlášť pro produktový inovační cyklus a zvlášť pro cyklus zákaznického řešení. Rozfázování obou cyklů následně umožní vytvoření komplexního modelu koncepce managementu zákaznických potřeb.

5.3 Fáze identifikace a analýza zákaznických potřeb

Fáze zaměřená na identifikaci a analýzu zákaznických potřeb je nezbytná pro vytvoření správných základních předpokladů pro následnou tvorbu nabídky řešení zákazníkům. Podcenění této fáze by vedlo k nesprávnému základnímu kameni celého procesu. Jednotlivým krokům je proto potřeba věnovat náležitou pozornost a pokud možno systémově zajistit opatření, která eliminují možné chyby v procesu, případná nedorozumění v komunikaci se zákazníky nebo nesprávné interpretace potřeb formulovaných a komunikovaných zákazníky.

Dle výše zmíněného schématu produktového inovačního cyklu a cyklu zákaznických projektů, lze činnosti v rámci této fáze rozdělit do následujících dvou základních skupin. První skupinu tvoří identifikace a analýza obecných a systémových požadavků na produkt. Výstupem této skupiny činností je základní produktový rámec, jakási kostra produktu umožňující jeho následnou individualizaci dle potřeb a přání jednotlivých zákazníků. Kromě základního produktového rámce lze z této skupiny aktivit rovněž vyčíst trendy pro expertní odhady vývoje budoucí poptávky po produktech v daném tržním segmentu.

Identifikace a analýza obecných a systémových požadavků na produkt je nezbytná při působení v obou tržních makrosegmentech – na spotřebitelském i B2B trhu.

Z metodologického hlediska se pro zajištění těchto činností hodí metodika KANO popsaná v kapitole 3.3.2.

Druhou skupinu činností v rámci fáze identifikace a analýzy zákaznických potřeb je identifikace a analýza individuálních potřeb a požadavků jednotlivých zákazníků vztažená k jednotlivým cyklům zákaznických projektů. Tyto činnosti se relativně hojně využívají v B2B tržním makrosegmentu, méně už na spotřebitelských trzích. Na spotřebitelských trzích se s těmito aktivitami nejčastěji lze setkat u sofistikovanějších a dražších produktů, u kterých se firmám vyplatí zabývat se vyšší mírou individualizace. Jak ale ukazuje kapitola

7.1, technologický pokrok umožňuje zvyšování míry individualizace nabídky i v malých objemech výroby při zachování nákladové úrovně vývoje a výroby.

Z metodického hlediska probíhá tato skupina činností nejčastěji formou dotazníkového šetření prováděného u každého konkrétního zákazníka v rámci procesu přípravy nabídky. Zákazník je vyzván, aby vyplněním vhodně strukturovaného dotazníku přesně specifikoval své požadavky na produkt. Vyplněný dotazník pak slouží jako podklad pro vytvoření individualizované nabídky. V případě běžné praxe na B2B trzích jde stále ještě o víceméně manuální vyplňování dotazníků (byť v elektronické formě). Stále častěji se ale lze setkat s formou, která je přímo propojená s konstrukčními systémy a umožňuje vyplnění individuálních zákaznických požadavků pouze v limitech daných konstrukčními a výrobními možnostmi a schopnostmi firmy, danými pro určitý typ produktu. Tento systém sice neumožňuje naprosto volnou individualizaci nabídky, na druhou stranu dokáže zajistit jistou odolnost vůči nevhodným a špatně realizovatelným nebo dokonce nerealizovatelným požadavkům zákazníků. Rozdělení činností v rámci fáze identifikace a analýzy zákaznických potřeb a jejich základní charakteristiky ukazuje následující tabulka.

Tab. 21: Činnosti v rámci fáze identifikace a analýzy potřeb zákazníků (zdroj autor)

Inovační cyklus produktu		**Cyklus zákaznických řešení**	
Obecné a systémové požadavky **(jádro produktu)**	**Charakteristika**	**Individuální požadavky** **(rozšířený produkt)**	**Charakteristika**
Využití metodiky KANO	Identifikace a kategorizace obecných a systémových požadavků na produkt. Mělo by být prováděno dle základního inovačního cyklu produktu. Výstupem jsou základní charakteristiky požadovaných vlastností produktu definující jádro produktu nebo základní produkt (dle použité terminologie).	Zjištění individuálních požadavků zákazníka	Bezprostřední podklad pro vytvoření nabídky individuálního řešení zákazníkovi. Prováděno v případě potřeby konkrétní individualizace pro každou poptávku. Ve formě strukturovaného dotazníku, vychází z jádra produktu a reflektuje konstrukční a jiná modifikační omezení produktu. V ideálním případě je přímo navázáno na vývoj a výrobu.

5.4 Fáze tvorby řešení zákaznických potřeb

Stejně jako u předchozí fáze zaměřené na identifikaci a analýzu zákaznických potřeb, je i ve fázi tvorby řešení potřeba pracovat se dvěma vzájemně vnořenými cykly. Inovační cyklus produktu navazuje na identifikaci, analýzu a kategorizaci zákaznických požadavků pomocí KANO metodiky a řeší tvorbu základního systému řešení/produktu, včetně dostupné modularity a systému pro individualizaci konkrétních řešení.

Z metodického hlediska je produktový inovační cyklus ve fázi tvorby řešení zákaznických potřeb řízen dle zásad produktového managementu, je postaven na metodice QFD s využitím KANO a do značné míry využívá firemních schopností v oblasti inženýringu.

Cyklus zákaznických řešení je pak v této fázi primárně postaven na projektovém a znalostním managementu s využitím firemních schopností v oblasti inženýringu.

Procesně tuto fázi shrnuje následující tabulka.

Tab. 22: Činnosti v rámci fáze tvorby řešení zákaznických potřeb (zdroj autor)

Inovační cyklus produktu		**Cyklus zákaznických řešení**	
Obecné a systémové požadavky (jádro produktu)	**Charakteristika**	**Individuální požadavky (rozšířený produkt)**	**Charakteristika**
QFD s využitím Kano	Výstupem využití KANO metodiky v předchozí fázi jsou základní charakteristiky požadovaných vlastností produktu definující jádro produktu. V rámci fáze tvorby řešení zákaznických potřeb jsou dále provedeny následující kroky dle QFD/KANO metodiky: Identifikace konstrukčních parametrů produktu – jde o převedení zákaznických požadavků do konstrukčních parametrů produktu. Vytvoření vztahové matice – jak silně jednotlivé konstrukční změny ovlivní splnění individuálních potřeb zákazníků? Doplnění matice o křížové vlivy jednotlivých konstrukčních změn na plnění zákaznických potřeb. Odhad nákladů a studie proveditelnosti.	Projektový management	Nezbytná je projektová orientace organizace firmy. Jak bylo zmíněno, samostatné zakázky pro zákazníky tvoří samostatné projekty pro tvorbu a dodávku individualizovaných řešení. Firma tak musí být strukturně a procesně připravena řešit paralelně řadu těchto dodavatelských projektů.
Inženýring	Navazuje na předchozí krok a s využitím veškerých vědecko-technických znalostí a schopností, které firma má, vytváří produktový systémový základ – jádro produktu.	Znalostní management	Pro efektivní zajištění tvorby individualizovaných řešení je potřeba, aby firma v maximální možné míře využila již vytvořená řešení, případně jejich části a moduly. Znalostní management v tomto využití hraje klíčovou roli ve sdílení již existujících řešení a jejich aplikace v aktuálních a nových zákaznických projektech.
Produktový management	Komplexně pokrývá kompletní marketingové pojetí nástrojů marketingového mixu – s větším důrazem na interní procesy, ne tolik vně organizace. V této fázi zajišťuje koordinaci tvorby produktu napříč strukturou firmy a s vazbou na všechny prvky marketingového mixu.	Inženýring	Inženýring je pro tvorbu konkrétních individualizovaných řešení využit v případě, že srovnatelné nebo modulárně využitelné řešení nebo jeho část dosud není ve firmě k dispozici.

5.5 Fáze implementace řešení zákaznických potřeb

Podobně, jako u předchozích fází, je potřeba i na implementaci řešení zákaznických potřeb nahlížet z hlediska inovačního cyklu produktu a z hlediska cyklu zákaznických projektů.

V rámci inovačního cyklu produktu se uplatní především nástroje produktového managementu. V této fázi činnosti v rámci produktového managementu navazují na předchozí a koncentrují se především na další prvky marketingového mixu – úpravu a přizpůsobení distribučních možností, tvorbu cenových strategií a v neposlední řadě na možné úpravy v marketingové komunikaci.

V rámci cyklu zákaznických projektů pak jde o zajištění přímé dodávky a implementaci vytvořeného řešení zákazníkovi.

Tab. 23: Činnosti v rámci fáze implementace zákaznických potřeb (zdroj autor)

Inovační cyklus produktu		**Cyklus zákaznických řešení**	
Obecné a systémové požadavky (jádro produktu)	**Charakteristika**	**Individuální požadavky (rozšířený produkt)**	**Charakteristika**
Produktový management	Na rozdíl od předchozí fáze zaměřené na tvorbu řešení, je ve fázi implementace kladen vyšší důraz na ostatní prvky marketingového mixu – distribuci, komunikaci a cenu.	Projektový management	Každý jednotlivý zákaznický projekt se v této fázi posune směrem k realizaci a dodávce řešení zákazníkovi.

5.6 Fáze měření úspěšnosti implementovaného řešení zákaznických potřeb

Fáze měření úspěšnosti implementovaného řešení je důležitou částí završující celý cyklus kontrolní funkcí a získáním zpětné vazby. Ta ukazuje, do jaké míry se řešení jednak podařilo vytvořit dle předpokladů (kontrola úspěšnosti realizace projektu) a jednak do jaké míry opravdu vyhovuje deklarovaným potřebám zákazníků. V obou sledovaných cyklech se především uplatní činnosti a nástroje uvedené v následující tabulce.

Tab. 24: Činnosti v rámci fáze měření úspěšnosti vytvořeného řešení (zdroj autor)

Inovační cyklus produktu		**Cyklus zákaznických řešení**	
Obecné a systémové požadavky (jádro produktu)	**Charakteristika**	**Individuální požadavky (rozšířený produkt)**	**Charakteristika**
Projektový management	Kontrola úspěšnosti realizace inovačního projektu (cyklu), kontrola dodržení rozpočtu a časového harmonogramu.	Projektový management	Kontrola úspěšnosti realizace projektu (cyklu) tvorby a dodávky individualizovaného řešení zákazníkovi, kontrola dodržení rozpočtu a časového harmonogramu.
Využití metodiky KANO	Prověření vlivu realizované inovace jádra produktu na spokojenost zákazníků s parametry produktu.	Zjištění zpětné vazby ohledně spokojenosti zákazníka s dodaným řešením	Podobně jako při identifikaci individuálních požadavků zákazníka se pro zjištění zpětné vazby využívá strukturovaný dotazník nebo hloubkový rozhovor.
Znalostní management	Sdílení získané zkušenosti a zpětné vazby uvnitř organizace	Znalostní management	Sdílení získané zkušenosti a zpětné vazby uvnitř organizace

Na základě vyhodnocení výsledků fáze měření úspěšnosti implementovaného řešení může být připraven projektový plán nového inovačního cyklu produktu zaměřeného na další vhodnou inovaci produktového systémového jádra.

Jak již bylo řečeno, cyklů zákaznických řešení probíhá často několik současně. Výsledky a zkušenosti získané z jednotlivých projektů a doložené závěry získanými v rámci fáze měření úspěšnosti implementovaného řešení jsou pak plynule využity v rámci realizace všech dalších cyklů zákaznických projektů.

5.7 Komplexní model managementu zákaznických řešení

V rámci předchozích kapitol bylo představeno základní konceptuální schéma managementu zákaznických řešení, které bylo dále rozpracováno ve dvou základních cyklických modelech. První z nich je zaměřen na produktové inovační cykly, které se koncentrují na cyklické inovace systémového jádra produktu a pak rovněž na cykly zákaznických řešení, které s využitím systémového jádra produktu vytvářejí individualizovaná řešení na základě konkrétních požadavků jednotlivých zákazníků.

S využitím všech těchto dílčích výstupů lze zkonstruovat následující **komplexní model managementu zákaznických řešení** (Customer Solutions Management – CSM).

Vzhledem k popsanému cyklickému průběhu ve čtyřech fázích a jejich charakteru se ukazuje jako vhodné využít pro konstrukci komplexního modelu CSM spirálový model představený v (Boehm, 1988) a využívaný především u projektů vývoje software.

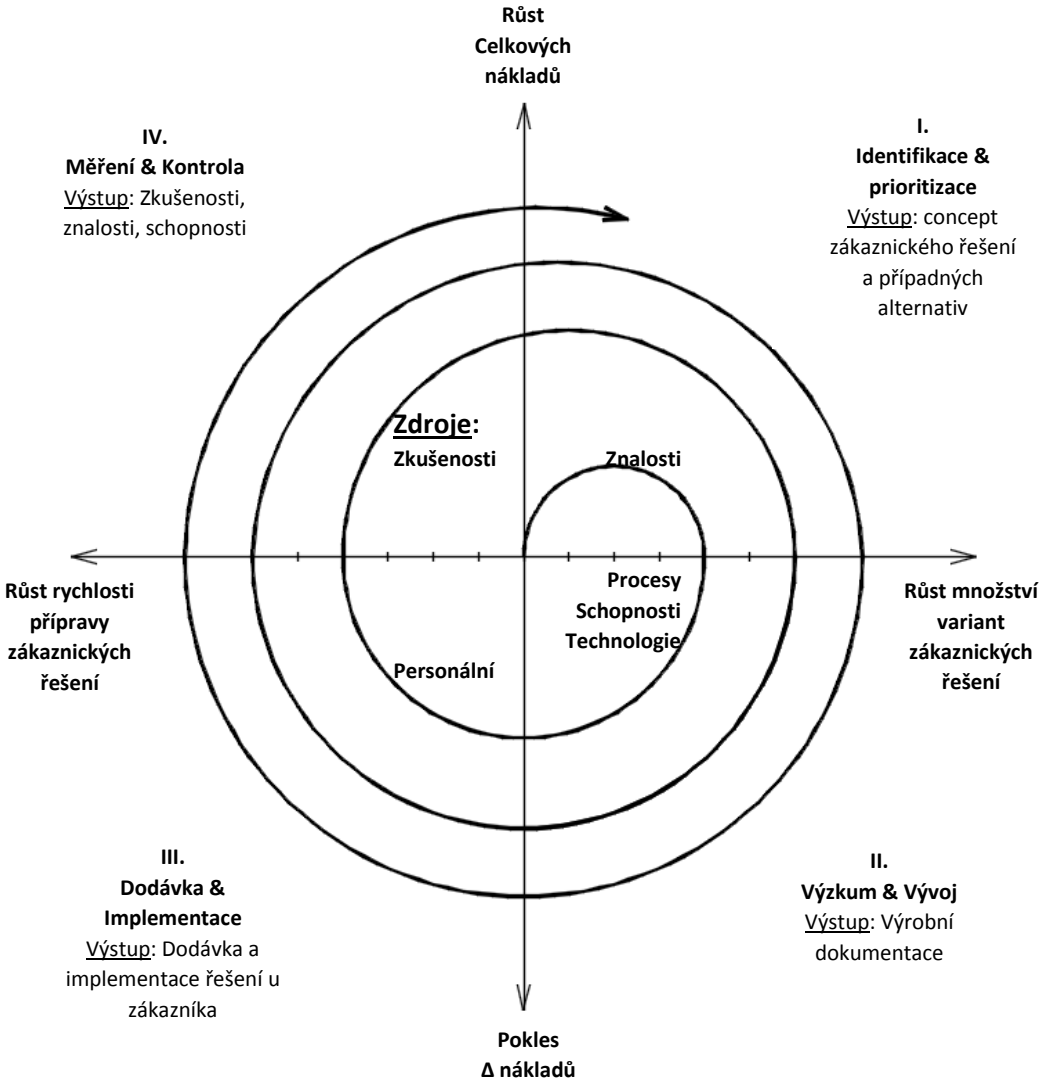
Barry W. Boehm tento model postavil na modifikaci dříve využívaného kaskádového vývojového modelu, který především pro komplexní vývojové projekty poměrně často narážel na své limity. Boehmův spirálový model pracuje ve spirálových cyklech v následujících čtyřech fázích (Boehm, 1988):

1. Definice cílů, alternativ a limitů
2. Posouzení alternativ, identifikace a eliminace rizik
3. Vývoj zvolené(ých) alternativ(y), vytvoření další úrovně produktu
4. Kontrola a plánování dalších fází v následném cyklu spirály

V případě tvorby komplexního modelu managementu zákaznických řešení se inspirace spirálovým modelem mimořádně hodí pro popis inovačních cyklů produktu zaměřených na cyklické inovace systémového jádra produktu s tím, že každé další inovované produktové jádro je připraveno pro vyšší variabilitu zákaznických modifikací (tvorbu zákaznických řešení) a jejich přípravu v kratším čase. V tomto případě probíhají jednotlivé cykly v následujících výše detailněji popsaných fázích:

1. Fáze identifikace a analýzy zákaznických potřeb
2. Fáze tvorby řešení zákaznických potřeb
3. Fáze implementace řešení zákaznických potřeb
4. Fáze kontroly a měření úspěšnosti implementace

Komplexní spirálový model cyklů inovace systémového jádra produktu ukazuje následující schéma.



Obr. 12: Komplexní spirálový model managementu zákaznických potřeb (zdroj: autor)

Obr. 12 ukazuje spirálový model systematických cyklů inovace produktového jádra. Každý další inovační cyklus společnosti samozřejmě povede ke zvýšení nákladů na inovace v absolutním vyjádření. Zároveň ale povede ke snížení relativního přírůstku nákladů za každý další cyklus (díky využití firemní inovační znalostní báze a všech popsaných nástrojů).

Model zároveň ukazuje, že každý další inovační cyklus zvyšuje počet možných kombinací a variant individualizovaných produktů a zároveň zvyšuje flexibilitu produktu směrem k možným modifikacím individualizacím dle potřeb konkrétních zákazníků.

Toto v konečném důsledku vede ke snižování nákladů na individualizovaná zákaznická řešení a v neposlední řadě ke zrychlení celého cyklu zákaznických řešení (tvorby a dodávky individualizovaných produktů zákazníkům).

Efektivita jednotlivých inovačních cyklů je založena a zároveň závislá na správném využití všech interních zdrojů společnosti – znalostní báze, interních procesů, technologické infrastruktury a v neposlední řadě dostupných lidských zdrojů ve firmě.

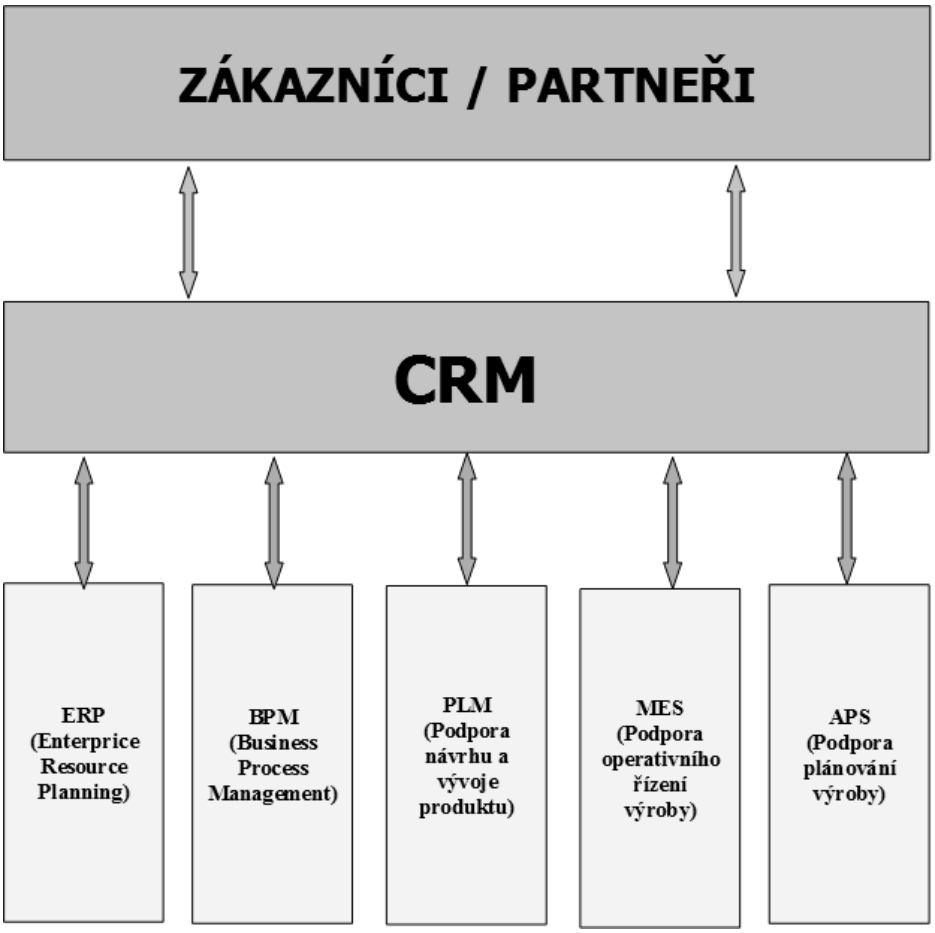
5.8 Nástroje ICT podpory strategií managementu zákaznických řešení

Ve 21. století je nemyslitelné, aby komplexní model managementu zákaznických řešení, navíc do značné míry umožněný technologickou digitalizací a robotizací, fungoval bez přímé a efektivní podpory ICT nástrojů.

Nedostatkem současné reality ve většině společností je tak trochu živelný rozvoj jejich ICT infrastruktury, který ne zcela reflektuje systémově strategický přístup (Gudanescu et al., 2010). Tato živelnost rozvoje ve společnostech je do značné míry dána živelností a rychlostí vývoje celého sektoru ICT technologií. Jejich implementace ve společnosti se tak stává multidisciplinárním komplexním úkolem, který vyžaduje sladění implementovaných ICT nástrojů se strategií společnosti (Marchand et al. 2001). Aby implementované ICT nástroje opravdu dokázaly plně podporovat jednotlivé procesy ve společnosti, musí být v souladu s následující pyramidou ICT potřeb ve firmě (Gudanescu et al., 2010).

Obr. 13: Pyramida ICT infrastruktury respektující interní potřeby společnosti (zdroj: upraveno z Gudanescu et al., 2010)

Pokud zároveň budeme respektovat potřeby procesů managementu zákaznických řešení, bude provázanost a hierarchie jednotlivých systémů ve společnosti v optimální konfiguraci vypadat dle obrázku č. 14.

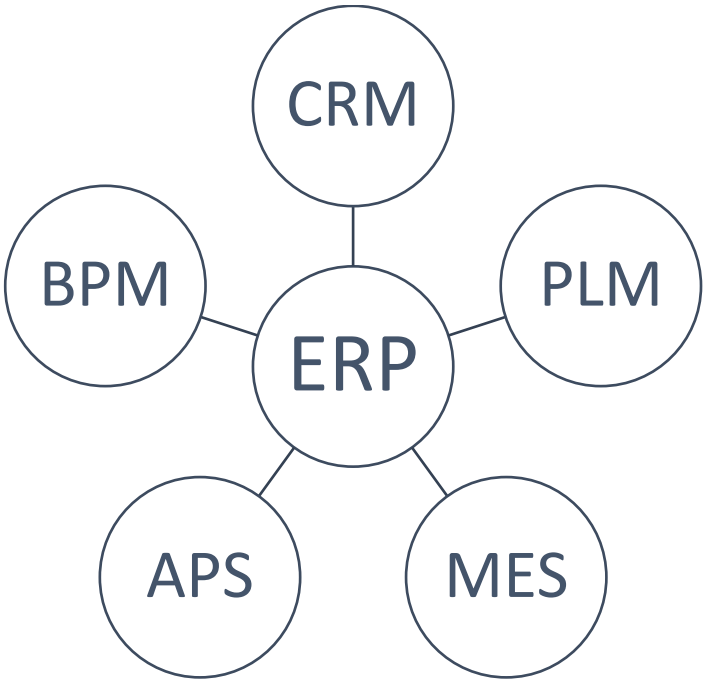


Obr. 14: Optimální provázanost informačních systémů pro podporu rozhodování ve společnosti (zdroj: autor)

Tato konfigurace vychází z potřeby jednotné databáze informací týkajících se zákazníků a zajištění aktuálnosti těchto informací bez nutnosti komplikovaných synchronizací mezi více informačními systémy. Pro umístění a správu této centrální databáze je optimální CRM (Customer Relationship Management) systém, který by tak měl tvořit jednak centrum správy zákaznických informací a jednak bránu pro veškeré interakce se zákazníky a partnery. Další potřebné informační systémy by měly být na CRM systém navázány.

Realita ve firmách je v tuto chvíli samozřejmě jiná a plyne z výše zmíněné živelnosti vývoje. Nejčastěji se lze setkat s variantou, která jako centrální informační systém využívá

systém ERP (Enterprise Resource Planning), na který jsou navázány ostatní informační systémy včetně CRM. Tuto situaci dobře ilustruje následující obrázek.



Obr. 15: Typická architektura IS ve výrobních společnostech (zdroj: upraveno z Videcká. 2016)

Obecně lze informační systémy rozdělit do několika základních kategorií (Videcká, 2016):

- Podpora řízení procesů prodeje a marketingu – systém pro řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management, CRM) zajišťující podporu veškerých interakcí společnosti se svými zákazníky a dalšími partnery. Umožňuje plánování komunikačních kampaní a zároveň dokáže sloužit jako výchozí informace pro návrh individualizovaného výrobku dle konkrétních požadavků zákazníka.
- Podpora návrhu a vývoje produktu – integrované nástroje systému PLM (Product Lifecycle Management) pro počítačem podporovaný inženýring (Computer Aided Engineering, CAE) pokrývající procesy od návrhu výrobku přes konstrukci 3D modelu a sestav až po návrh technologie, její plánování a ověřování ve virtuálním prostředí.

- Podpora plánování výroby – kromě plánovacích metod v ERP systému bývá v progresivních společnostech s ERP systémem integrován systém pokročilého plánování a rozvrhování výroby (Advanced Planning and Scheduling, APS).
- Systém pro podporu operativního řízení výroby – systém pro podporu řízení jednotlivých výrobních zařízení, monitoring výroby a sběr dat z výroby (Manufacturing Execution System, MES).
- Systém pro podporu řízení kvality – součást PLM systémů umožňující provázat všechny oblasti výroby a vývoje produktů včetně plánování jednotlivých fází.
- Systém pro podporu procesního řízení – systémy pro popis a analýzu procesů (Business Process Management, BPM).

Využitelnost systémů v jednotlivých fázích cyklického modelu CSM ukazuje následující tabulka rozšiřující tabulku č. 18.

Tab. 25: Využití informačních systémů pro podporu činností v jednotlivých fázích CSM (zdroj autor)

Fáze procesu tvorby řešení	Primárně využívané nástroje	Informační systémy pro podporu činností
Identifikace potřeb zákazníků	KANO metodika Znalostní management	**CRM**
Tvorba řešení	QFD s využitím KANO Projektový management Produktový management Inženýring Znalostní management	**CRM** **BPM** **PLM, CAD/CAE/CAM** **ERP**
Dodávka a implementace řešení	Projektový management Znalostní management	**ERP** **APS** **MES**
Měření a kontrola	Projektový management KANO metodika	**CRM** **PLM**

Reálné využívání systémů ve firmách v současnosti zaostává. Statistiky z různých provedených průzkumů mezi společnostmi po celém světě ukazují následující míru využívání jednotlivých systémů.

Tab. 26: Přehled dostupných statistik využívání jednotlivých typů IS (zdroj autor)

Typ informačního systému	Přehled sekundárních zdrojů a statistik o využívání IS
Enterprise Resource Planning (ERP)	ERP systémy byly využívány 36% společností v EU v roce 2015[2]. Zároveň jsou poměrně značné rozdíly ve využívání ERP systémů dle velikosti společností – mezi malými společnostmi využívá ERP systém 30%, u středních je to 60% a u velkých 80% společností[3].
Customer Relationship Management (CRM)	CRM systémy byly využívány 31% společností v EU v roce 2015[4]. Zároveň jsou poměrně značné rozdíly ve využívání CRM systémů dle velikosti společností – mezi malými společnostmi využívá CRM systém 28%, u středních je to 47% a u velkých 60% společností[5].
Business Process Management (BPM)	Podle provedených průzkumů mezi manažery z celého světa považují 25-40% firemních procesů za automatizované[6].
Product Lifecycle Management (PLM)	CAD systémy jsou využívány velkou většinou výrobních společností (u středních a velkých společností jde v podstatě o 100%)[7]. Ostatní systémy většinově využívány nejsou.
Advanced Planning and Scheduling (APS)	Není využíván vysokým procentem výrobních podniků. Přesnější statistiky používání nejsou k dispozici.
Manufacturing Execution System (MES)	Není využíván vysokým procentem výrobních podniků Přesnější statistiky používání nejsou k dispozici.

Z uvedeného přehledu plyne, že v reálném podnikatelském prostředí narazíme velmi málo na společnosti, které by dokázaly využívat celou uvedenou škálu informačních systémů. Realitu ilustruje i přehled využívání jednotlivých typů systémů ve společnostech, které byly zařazeny do případových studií detailně popsaných v kapitole 4.2.

Tab. 27: Přehled využívaných IS ve sledovaných firmách (zdroj: autor)

Společnost	ERP	CRM	BPM	PLM	APS	MES
AA	Ano	Ano	omezeně	CAD/CAM	Ano	Ano
BB	Ano	Omezeně	Ne	CAD/CAM	Ne	Ne
CC	Ne	Ano	Ano	Omezeně	Ne	Ne
DD	Ano	Ne	Ne	CAD	Ne	Ne
EE	Omezeně	Ne	Ne	CAD	Ne	Ne

[2] E-business integration. In: Eurostat [online]. Brussels: ec eurostat, 2015 [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=185.46.214.50_1467976237_13.pdf

[3] tamtéž

[4] E-business integration. In: Eurostat [online]. Brussels: ec eurostat, 2015 [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=185.46.214.50_1467976237_13.pdf

[5] tamtéž

[6] Process automation gauge. In: The BPM guy [online]. Europe: The BPM guy, 2015 [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: https://thebpmguy.wordpress.com/tag/statistics/

[7] E-business integration. In: Eurostat [online]. Brussels: ec eurostat, 2015 [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=185.46.214.50_1467976237_13.pdf

Kromě zajištění intenzivnějšího využívání jednotlivých informačních systémů a zajištění jejich vzájemné kompatibility a integrace do jednotného celku, je ve firmách velkou výzvou rovněž vybudování a údržba digitálního archivu výrobkové dokumentace. Jde o jeden ze základních předpokladů pro platnost spirálového modelu představeného v předchozí kapitole. Ten předpokládá postupný nárůst dostupných a existujících zákaznických modifikací produktů. Jejich dostupnost a snadné a levné využívání je ale závislé na efektivním digitálním archivu CAD a CAM souborů a snadné a rychlé vyhledávání jednotlivých již vytvořených a dostupných variant. Pro běžný firemní provoz zatím není mnoho systémů pro správu archivu k dispozici. Je ale předpoklad, že se toto poměrně rychle změní s využitím aktuálních dobových a technologických předpokladů uvedených v kapitole 5.1.

6 Diskuse vědeckých přístupů k problematice managementu zákaznických řešení

Pro dobře fungující koncepci péče o zákazníky současnosti je nezbytné rozsáhlé využívání moderních nástrojů informačních a komunikačních technologií. Informační technologie tvoří páteř a na druhé straně Achillovu patu celého systému. Pro ty, kteří jsou moderními technologiemi nadšeni, neexistuje situace, v níž by výpočetní technika nedokázala sehrát dominantní roli. Na druhé straně lidé, kteří se s výpočetní technikou dostatečně nesžili, mají v moderní společnosti ztíženou pozici.

Z tohoto rozporu plyne rozdílnost pohledu na řešenou problematiku různými odborníky. Ti, kteří spoléhají na dominantní roli informačních technologií, upřednostňují roli informačních systémů a nástrojů při utváření celkové koncepce péče o zákazníky. Jejich snahou je obstarání dokonalých pracovních nástrojů z oblasti IT a vypracování strategie jejich prostřednictvím.

Na druhé straně ti, kteří se snaží úlohu informačních technologií nepřeceňovat, usilují především o vytvoření strategií. Využívané IT nástroje nepovažují za rozhodující faktor úspěchu zvolené strategie.

Předložená habilitační práce se primárně zaměřuje na strategický pohled na problematiku managementu zákaznických řešení. Hlubší výzkum zaměřený na informační systémy a další podpůrné ICT nástroje je vhodným směrem dalšího postupu. Jeho nedílnou součástí by mělo být intenzivní zaměření na bezpečnost dat. Databáze informačních systémů obsahují to nejcennější zlaté vejce, které každý podnik má – detailní informace o zákaznících, jejich potřebách, všech vzájemných interakcích. Zabezpečení těchto dat před ztrátou, případně v horším případě před zneužitím konkurencí je naprosto klíčová úloha se stále rostoucím významem. Nepříjemným důsledkem potřeby zajistit vyšší bezpečnost dat je menší uživatelské pohodlí při práci s těmito daty – omezení přístupu pouze přes zabezpečené firemní počítače připojené přes chráněné připojení do firemní interní sítě. V mnoha společnostech již skončila bezstarostná doba, kdy se pracovníci firmy dostali k téměř libovolným interním datům odkudkoliv a z libovolného zařízení – například tabletu připojeného k veřejné nezabezpečené wifi síti.

Důležitým úkolem dalšího vývoje ICT nástrojů je najít rozumný kompromis mezi bezpečností a uživatelským komfortem.

Dalším důležitým souvisejícím tématem je právní rámec celé problematiky tvorby a dodávky individualizovaných zákaznických řešení, a to především v režimu mezinárodního obchodu, bez kterého se dnešní globalizované podnikání neobejde. Aby bylo možné zajistit efektivní tvorbu a dodávku individualizovaných řešení zákazníkům, přestává být v mezinárodním obchodě výhodný tradiční model využívající pro marketingové a obchodní aktivity distributory a další externí obchodní partnery. Ukazuje se, že tento tradiční obchodní model naráží na některé významné limity znemožňující další efektivní rozvoj individualizovaných dodávek zákaznických řešení. Především jde o následující:

- Zajištění hladké a rychlé komunikace od zákazníka k produktovému vývoji a přes tvorbu a výrobu produktu zpět k zákazníkovi. To se v dnešní době neobejde bez přímého přístupu všech zúčastněných pracovníků na dodavatelské straně do informačních systémů. Přímý přístup pracovníků externích obchodních partnerů je problematický a generuje nemalé bezpečnostní riziko.
- Zajištění plné kontroly a odpovědnosti, včetně právní odpovědnosti, nad celým řetězcem vzniku a dodávky zákaznického řešení. Opět při využití externích obchodních partnerů je zajištění odpovědnosti problematické.

Čím dál více společností na B2B trzích proto usiluje o vybudování vlastní sítě obchodních a marketingových jednotek, které jsou pod majetkovou kontrolou společnosti a obě výše zmíněné bariéry lze proto překonat.

Obrovskou výhodou pro uplatnění tohoto modelu v mezinárodním obchodě je v rámci Evropy existence Evropské unie a její jednotný trh zajišťující princip volného pohybu zboží. Tento princip společnostem umožňuje vytvořit na jednotlivých regionálních nebo národních trzích malé efektivní podnikatelské jednotky, které především zajišťují klíčovou přímou komunikaci se zákazníky, ale už se nezabývají logistikou a administrativou spojenou s vyřizováním objednávek a dodávek zákazníkům. Tyto aktivity jsou zajišťovány centralizovanými distribučními centry umístěnými kdekoliv v rámci EU. Zákazník dnes

prakticky nepozná, jestli dodávka proběhne v rámci jednoho státu nebo z jiné členské země EU.

Přechod k tomuto modelu sebou ale nese potřebu hlubší orientace v právním rámci mezinárodního obchodu.

Rovněž hlubší výzkum zaměřený na problematiku příslušného právního rámce je vhodným směrem dalšího postupu zkoumání.

7 Přínosy dosažených výsledků habilitační práce

7.1 Přínosy pro praxi

Věřím, že představená koncepce managementu zákaznických řešení dokáže generovat řadu přínosů pro využití v podnikatelské praxi. V tomto okamžiku lze jednoznačně nejvíce přínosů očekávat pro výrobní společnosti zaměřené na B2B trh. Jde o společnosti, které vyvíjejí a vyrábějí vlastní produkty (ať už fyzické nebo nehmotné) a nebízejí je firemním zákazníkům, u kterých bývá častější požadavek na individualizaci výsledného dodaného produktu (řešení).

Společnosti zvolené pro kvalitativní výzkum popsaný v části 4 byly záměrně vybrány tak, aby pokrývaly výrobní i nevýrobní (obchodní a poskytovatelé služeb) podniky, které cílí na firemní zákazníky v různých stádiích dodavatelského řetězce. Představené a zdokumentované případové studie jsou tak jedním z důležitých přínosů pro podnikatelskou praxi, protože ukazují dalším společnostem v obdobném tržním postavení dobrou inspiraci pro jejich přístup k analýze jejich aktuální situace a možností zajištění tvorby individualizovaných zákaznických řešení.

Představený návrh metodiky a komplexní model managementu zákaznických řešení rozdělený do jednotlivých fází a shrnutý do spirálového modelu je pak dobrým základem a inspirací pro podniky k vytvoření vlastních strategií efektivní tvorby zákaznických řešení.

V neposlední řadě i úvodní části 2, 3 a 4 ukazující přehled výchozích přístupů a podnikatelských principů orientovaných na zákazníky jsou dobrým podkladem pro strategické rohodování ve firmách ukazující z čeho a jak se postupně marketingové strategie postavené na tvorbě individualizovaných zákaznických řešení vyvinuly.

Pro nevýrobní společnosti lze očekávat přínos především v inspiraci pro definici přidané hodnoty, kterou nabízejí svým zákazníkům. I v případě, že společnost nevyrábí vlastní produkt, ale zaměřuje se například na obchodní činnost, je vhodné nabízený produkt vnímat v širším komplexnějším pojetí včetně dalších služeb (technická a technologická podpora, zajištění komunikace s výrobcem, finanční služby, vyrovnávací sklady apod.) a zase nabízet komplexní produkt ve formě řešení zákaznických potřeb.

I když v tuto chvíli jsou přínosy orientovány primárně na B2B trhy, jsem přesvědčen (a aktuální trendy to potvrzují), že analogické principy tvorby a dodávky individualizovaných

řešení se budou stále více prosazovat i na spotřebitelských trzích. A to nejen u dražších a náročnějších produktů jako jsou výstavba bydlení nebo výroba osobních automobilů, kde už do určité míry tyto principy fungují, ale i u běžných spotřebních produktů, které se v současnoti vyrábějí hromadně bez možností individualizace. Vyšší míru individualizace běžných spotřebních produktů umožní dobové a technologické předpoklady popsané v kapitole 5.1 postavené na principech exponenciálnosti, digitalizace a kombinatoriky. Představená koncepce managementu zákaznických řešení se tak může častěji stát dobrou inspirací i pro společnosti působící na spotřebitelských trzích.

7.2 Přínosy pro rozvoj vědeckého poznání

Předložená habilitační práce uvádí problematiku managementu zákaznických řešení do širších souvislostí. Vychází z konceptů tržní a zákaznické orientace a využívá rovněž principy řízení vztahů se zákazníky. Celý koncept CSM propojuje tržní a zákaznickou orientaci, produktový, projektový a znalostní management a inženýring v jednotný celek zajišťující efektivní tvorbu řešení zákaznických potřeb.

Konkrétní přínosy habilitační práce pro rozvoj vědeckého poznání lze shrnout do následujících bodů:

- Provázání komplexního pojetí vztahového marketingu s dalšími kompetencemi potřebnými pro udržení inovačního potenciálu podniku a tvorbu řešení šitých na míru potřeb zákazníků.
- Zmapování aktuální situace v podnicích v rámci evropského strojírenského odvětví provedeným kvalitativním výzkumem formou případových studií.
- Zmapování připravenosti interní infrastruktury podniků provedeným kvantitativním výzkumem.
- Vytvoření komplexního modelu managementu zákaznických řešení, který ukazuje provázanost jednotlivých disciplín a jejich roli v celém procesu tvorby a implementace řešení.
- Doplnění strategického vnímání problematiky o zmapování dostupných a potřebných ICT nástrojů, které dokáží celý proces zefektivnit.

Všechny uvedené přínosy jsou zároveň dobrým základem pro další pokračování výzkumu problematiky managementu zákaznických řešení.

7.3 Pedagogické přínosy

Představený koncept managementu zákaznických řešení propojuje několik odborných disciplín navázaných na marketingové činnosti a tvorbu strategií v podnikové praxi. Přínos pro pedagogickou činnost je tak primárně v provázání marketingově orientovaných znalostí s dalšími odbornými kompetencemi potřebnými pro management zákaznických řešení. Jde především o projektové řízení, produktový management a inženýring.

Toto komplexnější pojetí je v souladu s aktuálními požadavky z praxe, kde průzkumy mezi zaměstnavateli ukazují potřebu klást velký důraz na vzdělávací proces, zejména na synergii metod používaných v rámci jednotlivých předmětů studijních programů a rovněž na využívání ICT nástrojů pro podporu manažerských činností a rozhodování ve výuce.

Vhodným východiskem úprav studijních programů je pojetí řízení hodnotového řetězce, za účelem tvorby vyšší přidané hodnoty. Konkrétně se jedná o rozvoj znalostí implementace výsledků inovace vývoje a designu v podnicích výroby a služeb, včetně činností nákupu, řízení výrobních procesů, logistiky, marketingu a široce pojaté oblasti řízení jakosti (tj. včetně aspektů bezpečnosti, ekologie a udržitelného rozvoje).

Tímto směrem jde i aktuálně zpracovávaný projekt MOST připravovaný Fakultou podnikatelskou, který bude v realizační fázi zaměřen na úpravu studijních programů Ekonomika a procesní management a Řízení a ekonomika podniku. V souladu s těmito úpravami a v souladu s představenou koncepcí managementu zákaznických řešení lze navrhnout předmět zaměřený na marketingové strategie managementu zákaznických potřeb. Jeho základní charakteristiku shrnuje následující návrh karty předmětu.

7.3.1 Návrh a charakteristika nového předmětu Strategický marketing inovačně orientovaného podniku

Na základě zkušenosti, provedeného výzkumu a vzhledem k současným podnikatelským trendům jsem přesvědčen, že následující předmět by svou koncepcí velmi dobře zapadnul do programu Ekonomika a procesní management.

Charakteristika získaných vědomostí a dovedností a cíle předmětu

Posluchač si osvojí základní marketingové postupy od marketingových tržních analýz, přes tržní segmentaci až po přípravu komplexních marketingových strategií postavených na tvorbě zákaznických řešení.

Anotace předmětu

Marketingový přístup k podnikání je nezbytným předpokladem pro zajištění dlouhodobé prosperity firem v tržní ekonomice. Znalost a uplatnění marketingu tak představuje jeden z pilířů úspěšně se rozvíjející firmy. Obsahem předmětu je objasnění důležitých pojmů a postupů z marketingové teorie a praxe, spojených s přípravou a tvorbou marketingové strategie firmy se zaměřením na komplexní pojetí tvorby zákaznických řešení (analýza postavení firmy na trhu, analýza zákazníků a jejich potřeb, jejich segmentace, umístění a pozicionování, problematika tvorby a uplatnění všech prvků marketingového mixu).

Osnova předmětu

Týden 1-2:

Pojetí marketingu – přístup k podnikání (podnikatelská filosofie) a nástroje (přehled prvků marketingového mixu), Marketingový mix – pojetí 4P a 4C, identifikace zákaznických potřeb, specifika marketingu v různých oborech podnikání.

Týden 3-4:

Marketingové analýzy a vlivy (externí a interní) na marketingové strategie, Praktické návody využití analytických metod v marketingu SLEPT, Porterova analýza, Portfolio analýza, Analýza sortimentního kříže, SWOT

Týden 5-6:

Specifika jednotlivých trhů a jejich segmentace. Specifika spotřebních trhů, chování zákazníků na spotřebních trzích. Specifika trhů organizací (průmyslových trhů), chování zákazníků na průmyslových trzích. Segmentace trhu, cílení a tvorba tržní pozice. Typy segmentace a možná kritéria a kroky segmentace.

Týden 7-8:

Příprava a tvorba produktové nabídky pro jednotlivé tržní segmenty. Zásady a postupy přípravy a tvorby zákaznických řešení. Targeting a Positioning produktů pro cílové tržní segmenty. Využití nástrojů CRM, vazba managementu zákaznických řešení na projektový a produktový management a znalostní management.

Týden 9-10:

Spokojenost a loajalita zákazníků. Marketingový výzkum jako nástroj pro zjišťování potřeb zákazníků, získání zpětné vazby o jejich spokojenosti, informací o konkurenci, tržních trendů na sledovaných trzích.

Týden 11-12:

Marketingové pojetí a postupy tvorby ceny. Možnosti zajištění distribuce produktů na různých trzích. Marketingová komunikace. Tradiční formy komunikace, online komunikace, komunikace prostřednictvím sociálních médií. Image a image marketing.

Týden 13:

Prezentace a oponentní hodnocení připravených projektů, konzultace možných alternativ připravených strategií a plánů.

Cíle a výstupy předmětu:

Cílem předmětu je poskytnout studentům znalosti z oblasti marketingu a vést je k praktickému využití marketingových principů v podnikání a návaznosti marketingových činností na další aktivity důležité pro řízení podniku.

Předmět rozvíjí znalosti a dovednosti potřebné pro pochopení místa a významu marketingu pro podnikání, především ve výrobních podnicích. Jde zejména o pochopení důležitosti zákazníka (poznání jeho potřeb a přání, způsobu rozhodování, faktorů, ovlivňujících jeho nákupní chování...), o seznámení se s metodami analýz jejich potřeb a očekávání, o objasnění principů využití nástrojů marketingového řízení pro zajištění dlouhodobé konkurenční výhody společnosti.

8 Závěr

Hlavním cílem předložené habilitační práce zasahujícím do oblasti teoretického poznání, podnikové praxe i pedagogické oblasti bylo vytvoření a představení komplexního modelu managementu zákaznických řešení vycházejícího z předložených předpokladů a z provedeného kvalitativního výzkumu provedeného formou výzkumných případových studií mapujících aktuální zkušenost napříč společnostmi působícími v sektoru strojního inženýrství v Evropě.

Výzkum proběhl v pěti evropských společnostech ze sektoru strojírenství. Jednotlivé podniky zastávají různé role v rámci dodavatelského řetězce, od výrobců komponent, přes obchodně-servisní organizace, po výrobu strojů. Vybrané společnosti zároveň reprezentují rozsah velikostí od velké globální společnosti přes střední a malé podniky po mikropodnik. Výzkum proběhl v letech 2012 – 2015 pozorováním a s využitím hloubkových rozhovorů s manažery na všech úrovních řízení ve společnostech. Jednotlivé případové studie jsou zdokumentovány v příslušných jednotných protokolech. Před provedením tohoto kvalitativního výzkumu byla rovněž provedena rešerše publikací zaměřených na jednotlivá témata související s managementem zákaznických řešení.

Provedený výzkum jednoznačně prokazuje rostoucí poptávku po individualizovaných řešeních ze strany zákazníku ve strojírenském sektoru.

Výsledky výzkumu byly využity k tvorbě empirického modelu managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management, CSM). Model vychází z doložených základních předpokladů jednotlivých dílčích disciplín a reflektuje rovněž aktuální dobové a technologické předpoklady umožňující jeho částečnou automatizaci a vyšší efektivitu. Na základě provedeného výzkumu byl vytvořen empirický model systému managementu zákaznických řešení. Strukturně byl inspirován cyklickým modelem využívaným v IT projektech COBIT a rovněž spirálovým iteračním modelem využívaným při vývoji software. Model managementu zákaznických řešení pak pracuje s dvěma základními cykly – jde o cyklus inovací jádra produktu, který zastřešuje dílčí krátkodobé cykly individuálních zákaznických řešení.

Vytvořený model slouží k vymezení základních předpokladů a charakteristik konceptu managementu zákaznických řešení (Customer Solutions Management), vypracování

základních metodických postupů pro procesy přípravy, tvorby, implementace a měření a kontroly úspěšnosti konceptu managementu zákaznických řešení v podniku. Zároveň tvoří dobrou inspiraci pro mnoho společností působících na B2B trhu a stále častěji rovněž na spotřebitelských trzích. V neposlední řadě byla na základě vytvořeného modelu navržena základní struktura a charakteristika nového předmětu zaměřeného na strategický marketing.

Stanovené cíle habilitační práce tak byly naplněny.

Použité prameny

Vědecké

1. Akao, Y. (1990) Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design (Cambridge, MA: Productivity Press).
2. Boehm, Barry W. "A spiral model of software development and enhancement." Computer 21.5 (1988): 61-72.
3. Bryman, A. (1988): Quantity and quality in social research. London, Unwin Hyman.
4. BRYNJOLFSSON, Erik a Andrew MCAFEE. Druhý věk strojů: práce, pokrok a prosperita v éře špičkových technologií. Vydání první. Brno: Jan Melvil, 2015, 295 stran. ISBN 978-80-87270-71-4.
5. Clausing, D. (1994) Quality Development: A Step-by-step Guide to World-class Concurrent Engineering (New York: SME Press).
6. Cohen, L. (1995) Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You (Reading, MA: Addison-Wesley).
7. DAVIES A, HOBDAY M. The business of projects: managing innovation in complex products and systems. Cambridge: Cambridge University Press; 2005.
8. Deng, S., Dart (1999), J. The Market orientation of Chinese enterprises during a time of transation. European Journal of Marketing, 1999, vol. 33, no. 5/6, pp. 631 – 654.
9. Deshpande, R.; Farley J.U.; Webster F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, vol. 57, no. 1 (January), s. 23-37. ISSN 0022-2429.
10. De Dreu, Carsten K. W., and Aukje Nauta. 2009. “Self-interest and Other-orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative.” Journal of Applied Psychology 94 (4): 913–926. doi:10.1037/a0014494.
11. Drucker, Peter F. (1954), The Practice of Management, New York: Harper and Row Publishers.
12. EISENHARDT, K. M. 1989. Building theories from case study research. Academy of Management Review 14(4), 532–550.
13. EISENHARDT, K. M. 1991. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. Academy of Management Review 16(3), 620–627.
14. Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University, 8, 30-40.

15. Gilbert, X, and Strebel, P, (1989), "From innovafion to outpadng". Business Quarterly, pp, 19-22.

16. Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 34(4), 285-301.

17. Gorchels, L. (2003). Transitioning from Engineering to Product Management. Engineering Management Journal 15:40–47 (December).

18. Griffin, A. and Hauser, J.R. (1993). Patterns of Communication among Marketing Engineering and Manufacturing—A Comparison between Two New Product Teams. Management Science 38:360–73.

19. Griffin, A. and Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. Journal of Product Innovation Management 13(3):191–215.

20. GUDĂNESCU, N., MITRAN, D., & NICOLAU, A. (2010). ICT strategy support for business development and innovation. Internal Auditing & Risk Management, 20(4), 27-36.

21. Gummesson, E, (1991), "Marketing orientafion revisited: the crucial role of the part-fime marketer", European Journal of Marketing, 25, pp, 60-75.

22. Hammersley, M. (1990): Reading ethnographic research. A critical guide. London, Longmans.

23. Hendl, J. (1997): Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha, Karolinum.

24. CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Business books. Business books. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN: 80-251-0798- 1.

25. CHLEBOVSKÝ VÍT. 2015. Comparison of Czech, Slovak and Swiss Product Innovation Oriented Firms' Communication in Social Media. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 63(5): 1653–1659.

26. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

27. Jangl, P. (2015), Model of market orientation of high-tech firms in the Czech Republic, Economics and Sociology, Vol. 8, No 1, pp. 106-118. DOI: 10.14254/2071- 789X.2015/8-1/8

28. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. Journal of Market-Focused Management, 1, 119-135.

29. Jones, C., W. S. Hesterly and S. P. Borgatti (1997), 'A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms,' Academy of Management Review, 22, 911–945.

30. Kahneman, D. (2012). Myšlení, rychlé a pomalé. Jan Melvil Publishing.

31. Kano, N., N. Seraku, F. Takahashi and S. Tsuji (1984). Attractive Quality and Must-be Quality, Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, (April 1984), pp. 39 -48.

32. Katsanis, L.P., Laurin, J.G., and Pitta, D.A. (1996). How Should Product Manager's Job Performance Be Evaluated in Emerging Product Management System? Journal of Product and Brand Management 5:5–23.

33. Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. Journal of Marketing, 69, 24–41.

34. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, vol. 54, pp. 1–18.

35. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. Markor (1993): A Measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, 1993 vol. 30, pp. 467 –77.

36. Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales & Marketing. Harward Business Review, 84(7/8), 68-78.

37. Ma, Y. S., Chen, G., & Thimm, G. (2008). Paradigm shift: unified and associative feature-based concurrent and collaborative engineering. Journal of Intelligent Manufacturing, 19(6), 625-641.

38. Marchand, D., Kettinger, W., Rollins, J. (2001). Information orientation - The link to Business Performance. Oxford University Press, USA.

39. Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. Technovation, 18(1), 25-38.

40. McDaniel, C., & Gray, D. A. (1980). The product manager. California Management Review (pre-1986), 23(000001), 87.

41. Langerag, F (1997). The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market and its business performance. International Journal of Market Research, 1997, vol. 43, pp. 43 – 62.

42. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, vol. 54, pp. 20-35.

43. Osborne, P., Gray, B. (2000). Forms of market orientation in New Zealand service firms. ANZMAC Visionary Marketing for the 21. st Centruy: Facing the Callenge, 2000, pp. 895 – 898.

44. Oudan, R. (2007). Market Orientation: Benefits to Firm and Economic Development, Theories, Concepts and Methods. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 108 s. ISBN 978-3-8364-1934-5.

45. PERRY, C. 1998. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. The European Journal of Marketing 32(9–10), 785–802.

46. Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage. Free Press. ISBN 0-684-84146-0.

47. Powell, W. (1996), 'Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry,' Journal of Institutional and Theoretical Economics, 152, 197–215.

48. Ruekert, R. W. (1992) Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. International Journal of Research in Marketing, vol. 9, pp. 225-245.

49. Sands, S. (1979). Is the Product Manager Obsolete? Business Quarterly 44:30–38 (Autumn).

50. Sasaki, T, (1991), "How the Japanese accelerated new car development". Long Range Planning, 24, p. 17.

51. Saxe, Robert, and Barton A. Weitz. 1982. "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." Journal of Marketing Research 19 (3): 343–351. doi:10.2307/ 3151568.

52. Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented?. Harvard Business Review. vol. 66, s.119-125. ISSN 0017-8012.

53. Schumpeter, J. A. (1975): Capitalism, socialism and democracy. New York, Harper.

54. Smith, T, (1991), "The hard sell". Manufacturing Engineer, March.

55. Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2002): Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

56. Strong, E. K., Jr. (1925), Theories of Selling, Journal of Applied Psychology, 9 (January), 75-86.

57. Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. Journal of Personal Selling & Sales Management, 21(1), 63-69.

58. Tomášková, E. (2009). Tržní orientace jako nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti. In The Conference Proceedings, Brno.

59. Tontini, G. (2007). Integrating the Kano model and QFD for designing new products. Total Quality Management, 18(6), 599-612.

60. Tyagi, R. K., & Sawhney, M. S. (2010). High-Performance Product Management: The Impact of Structure, Process, Competencies, and Role Definition*. Journal of Product Innovation Management, 27(1), 83-96.

61. Venkatesh, A. and Wilemon, D. (1976). Interpersonal Influence in Product Management. Journal of Marketing 40(4):33–40.

62. Verhoef, C., & Leeflang, P. (2009). Understanding the marketing departments influence within the firm. Journal of Marketing, 73, 14-37.

63. Webster, F.E. Jr (1988), "The rediscovery of the marketing concept", Business Horizons, Vol. 31, May-June, pp. 9-16.

64. Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, 56(4), 1–17.

65. Weitz, B. A. (1981), Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. Journal of Marketing, 45 (1), s. 85-103.

66. Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme?. Industrial and corporate change, 15(1), 77-99.

67. WILSON, D. T. (1995), An integrated model of buyer-seller relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), s. 335-346.

68. Womack,], P., Jones, D, T. and Roos, D, (1990), The Machine that Changed the World: the Triumph of Lean Production, New York, Rawson Macmillan.

69. Wood, V.R. and Tandon, S. (1994). Key Components in Product Management Success (and Failure): A Model of Product Manager's Job Performance and Job Satisfaction in the Turbulent 1990s and beyond. Journal of Product and Brand Management 3: 19–38.

70. YIN, R. 1993. Applications of case study research. Beverly Hills, Sage Publishing, 1993.

71. Zenger, T.R.: 2002, "Crafting Internal Hybrids: Complementarities, Common Change Initiatives, and the Team-based Organization", International Journal of the Economics of Business 9: 79–95.

Ostatní

72. IBM CORPORATION: From Stretched to Strengthened [online]. 1st edition. Somers, NY 10589: IBM Global Business Services, 2011 [cit. 2012-08-08]. Dostupné z: https://www14.software.ibm.com/webapp/iwm/web/signup.do?source=csuite-NA&S_PKG=2011CMOStudyUS&lang=cs_cz [Accessed on 1.8.2015].

73. Bureau Van Dijk. (2015) Amadeus [online]. Bureau Van Dijk [Retrieved July 31, 2015]. Available at: https://amadeus.bvdinfo.com/version2015821/home.serv?product=amadeusneo.

74. E-business integration. In: Eurostat [online]. Brussels: ec eurostat, 2015 [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=185.46.214.50_1467976237_13.pdf

75. Process automation gauge. In: The BPM guy [online]. Europe: The BPM guy, 2015 [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: https://thebpmguy.wordpress.com/tag/statistics/

Příloha A Přehled společností zařazených do výzkumných případových studií

Následující přílohy ukazují přehled základní informací, oborového zaměření a dostupných ekonomických výsledků čtyř společností, jejichž případové studie jsou řešeny v rámci zpracovaného kvalitativního výzkumu představeného v kapitole 6.2. Uvedené Souhrny jsou čerpány z databáze Amadeus spravované společností Bureau van Dijk.

A.1 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti BB

SPOLEČNOST BB

Legal & account information

Status	Active		
National legal form	Limited liability company - GmbH	**Last available year**	2013
		Number of available years	8
Date of incorporation	18/03/1998		
		Account published in	EUR
Information Provider	Creditreform Germany	**Available accounts**	Unconsolidated

Size & group information

NACE Rev. 2 main section	G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles		
Category of company	Large		
P/L for period (2013)	85 th EUR	**BvD independence indicator**	D
Total assets (2013)	17,817 th EUR	**No of companies in corporate group**	27

Employees (2013)	174
No of recorded shareholders	1
No of recorded subsidiaries	0
No of recorded branches	0

Industry classification

Trade description (original language)

Eingetragener Gegenstand: Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von allen Geräten und Gegenständen der feinmechanischen, optischen, elektronischen und artverwandten Industrie, insbesondere von Drehgebern und sonstigen servotechnischen Produkten mit dem Warenzeichen LTN sowie Verwaltung von Vermögen und Erwerb von Beteiligungen

WZ 2008 code(s)

Primary code :

G46431	- Wholesale of photographic and optical equipment

Secondary code(s) :

C26512	- Manufacture of non-electric instruments and appliances for measuring, testing and navigation

NACE Rev. 2 code(s)

Primary code :

4643	- Wholesale of electrical household appliances

Secondary code(s) :

2651	- Manufacture of instruments and appliances for measuring, testing and navigation

NAICS 2012 code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

4236	- Household Appliances and Electrical and Electronic Goods Merchant Wholesalers

Primary code :

423610	- Electrical Apparatus and Equipment, Wiring Supplies, and Related Equipment Merchant Wholesalers

423620	- Household Appliances, Electric Housewares, and Consumer Electronics Merchant Wholesalers

Secondary code(s) :

334519	- Other Measuring and Controlling Device Manufacturing

US SIC code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

506	- Electrical goods wholesale dealing in

Primary code :

5063	- Electrical apparatus and equipment wiring supplies and construction materials wholesale dealing in
5064	- Electrical appliances, television and radio sets wholesale dealing in

Secondary code(s) :

3812	- Search, detection, navigation, guidance, aeronautical and nautical systems and instruments
3822	- Automatic controls for regulating residential and commercial environments and appliances
3823	- Industrial instruments for measurement, display and control of process variables and related products
3829	- Measuring and controlling devices, not elsewhere specified

Peer Group

Name	4643 VL
Description	Wholesale of electrical household appliances (Very Large Companies)
Size	4,077 companies

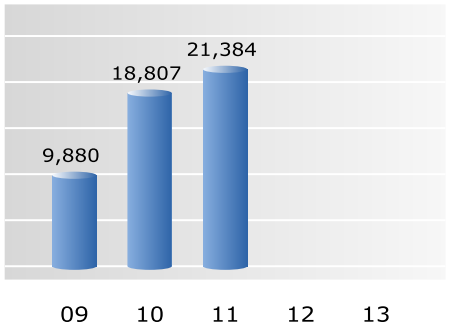
Key financials & employees

Unconsolidated	31/12/2013 th EUR	31/12/2012 th EUR	31/12/2011 th EUR	31/12/2010 th EUR	31/12/2009 th EUR
	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP

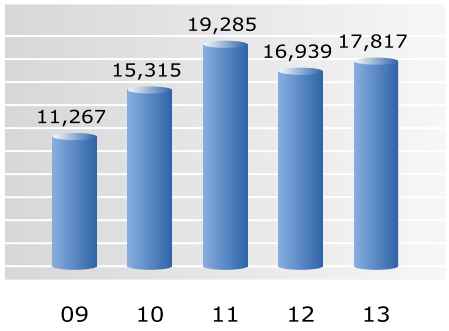
Operating revenue (Turnover)	n.a.	n.a.	21 384	18 807	9 880
P/L before tax	124	-1 371	206	1 724	-1 021
P/L for period [= Net Income]	85	-1 317	115	1 470	-1 030
Cash flow	915	-562	744	2 009	-488
Total assets	17 817	16 939	19 285	15 315	11 267
Shareholders funds	7 660	7 574	8 891	8 776	7 306
Current ratio (x)	1,54	1,52	n.s.	2,50	5,29
Profit margin (%)	n.a.	n.a.	0,96	9,17	-10,33
ROE using P/L before tax (%)	1,62	-18,10	2,32	19,64	-13,97
ROCE using P/L before tax (%)	3,41	-10,03	2,35	16,17	-9,68
Solvency ratio (Asset based) (%)	42,99	44,72	46,10	57,30	64,84
Number of employees	174	180	166	135	120

Evolution of three key items

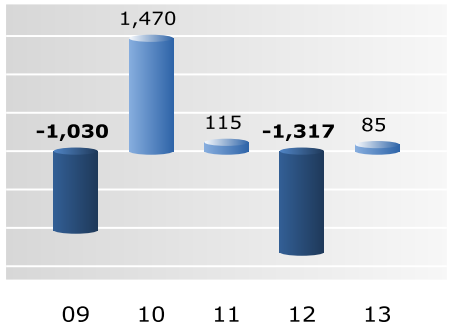
Operating revenue (Turnover) (th EUR)



Total assets (th EUR)



P/L for period [= Net Income] (th EUR)



A.2 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti CC

Společnost CC

Legal & account information

Status	Active		
National legal form	Private limited liability company - GmbH	**Last available year**	2014
		Number of available years	8
Date of incorporation	03/07/1975	**Account published in**	EUR
Information Provider	Creditreform Austria	**Available accounts**	Unconsolidated

Size & group information

NACE Rev. 2 main section	G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles		
Category of company	Medium sized		
Total assets (2014)	2,812 th EUR	**BvD independence indicator**	D
Employees (2014)	20	**No of companies in corporate group**	22
		No of recorded shareholders	2
		No of recorded subsidiaries	1
		No of recorded branches	0

Industry classification

Trade description (original language)

Eingetragener Gegenstand: Handel mit Produkten der Antriebstechnik.

ONace code(s)

Primary code :

G46432	- Wholesale of electrical household appliances

Secondary code(s) :

G46690	- Wholesale of other machinery and equipment

NACE Rev. 2 code(s)

Primary code :

4643	- Wholesale of electrical household appliances

Secondary code(s) :

4669	- Wholesale of other machinery and equipment

NAICS 2012 code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

4236	- Household Appliances and Electrical and Electronic Goods Merchant Wholesalers

Primary code :

423610	- Electrical Apparatus and Equipment, Wiring Supplies, and Related Equipment Merchant Wholesalers
423620	- Household Appliances, Electric Housewares, and Consumer Electronics Merchant Wholesalers

Secondary code(s) :

423830	- Industrial Machinery and Equipment Merchant Wholesalers

US SIC code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

506	- Electrical goods wholesale dealing in

Primary code :

5063	- Electrical apparatus and equipment wiring supplies and construction materials wholesale dealing in
5064	- Electrical appliances, television and radio sets wholesale dealing in

Secondary code(s) :

5084	- Industrial machinery and equipment wholesale dealing in

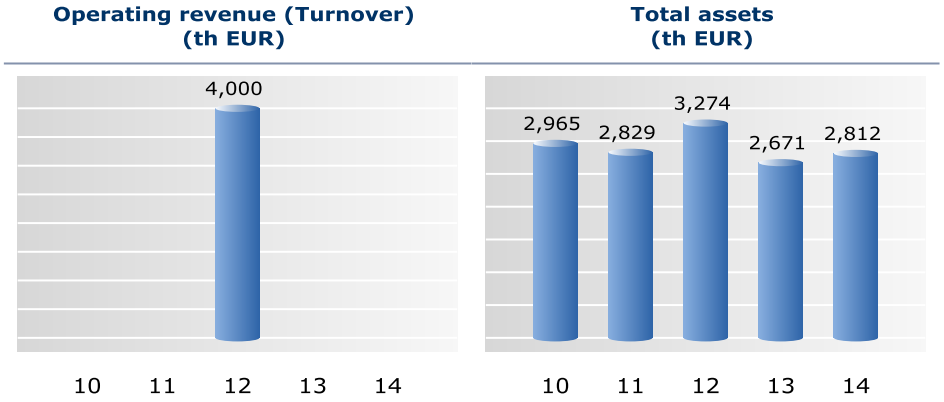
Peer Group

Name 4643 LA
Description Wholesale of electrical household appliances (Large Companies)
Size 8,154 companies

Key financials & employees

Unconsolidated	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR
	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP
Operating revenue (Turnover)	n.a.	n.a.	4 000 000	n.a.	n.a.
P/L before tax	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
P/L for period [= Net Income]	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Cash flow	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total assets	2 812 397	2 671 421	3 274 957	2 829 531	2 965 486
Shareholders funds	1 625 691	1 586 835	1 468 310	1 107 739	1 275 921
Current ratio (x)	2,26	2,00	1,42	1,33	1,59
Profit margin (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ROE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Solvency ratio (Asset based) (%)	57,80	59,40	44,83	39,15	43,03
Number of employees	20	19	20	20	20

Evolution of three key items



P/L for period [= Net Income] : No data found for this company

A.3 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti AA

AA

Legal & account information

We use different sources for the estimated figures pre and post 2012. These sources use slightly different methodology.

Status	Active		
National legal form	Limited company - AG/SA	**Last available year**	2015
Date of incorporation	30/06/1999	**Number of available years**	10
Information Provider	CRIF Teledata AG	**Account published in**	CHF
		Available accounts	Limited Fin. Data

Size & group information

NACE Rev. 2 main section	C. Manufacturing		
Category of company	Large		
Employees (2015)	160	**BvD independence indicator**	D
		No of companies in corporate group	22
		No of recorded shareholders	1
		No of recorded subsidiaries	2
		No of recorded branches	0

Industry classification

Trade description (original language)

Fabrikation von und Handel mit Gütern der Antriebstechnik sowie Maschinen, Apparaten und Bestandteilen aller Art. Sie kann Garantien und andere Sicherheiten zugunsten von verbundenen Unternehmen stellen. Die Gesellschaft kann sich an anderen Unternehmen beteiligen, Immaterialgüterrechte und Grundstücke erwerben, halten und veräussern.

NOGA 2008 code(s)

Primary code :

271100 - Manufacture of electric motors, generators and transformers

NACE Rev. 2 code(s)

Primary code :

2711 - Manufacture of electric motors, generators and transformers

NAICS 2012 code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

3353	- Electrical Equipment Manufacturing

Primary code :

335311	- Power, Distribution, and Specialty Transformer Manufacturing
335312	- Motor and Generator Manufacturing

US SIC code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

361	- Electric transmission and distribution equipment

Primary code :

3612	- Power, distribution and specialty transformers
3621	- Motors and generators

A.4 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti DD

Společnost DD

Legal & account information

Status	Active		
National legal form	Limited liability company - S.R.O.	**Last available year**	2013
		Number of available years	9
Date of incorporation	29/12/1995	**Account published in**	CZK
Information Provider	Soliditet s.r.o.	**Available accounts**	Unconsolidated

Size & group information

NACE Rev. 2 main section	C. Manufacturing		
Category of company	Medium sized		
Operating revenue (2013)	3,835 th EUR	**BvD independence indicator**	D
P/L for period (2013)	414 th EUR	**No of companies in corporate group**	2
Total assets (2013)	3,491 th EUR	**No of recorded shareholders**	1
Employees (2013)	75	**No of recorded subsidiaries**	0
		No of recorded branches	0

Industry classification

Trade description (original language)

Živnost:|Zámečnictví, nástrojářství|Vznik oprávnění: 06.01.1999||Živnost:|Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona|Vznik oprávnění: 29.12.1995|Obory činnosti:|-Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí|-Výroba strojů a zařízení|-Zprostředkování obchodu a služeb|-Velkoobchod a maloobchod|-Testování, měření, analýzy a kontroly|-Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti|-Umělecko-řemeslné zpracování kovů|-Výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů a zařízení|-Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd||Živnost:|Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení|Vznik oprávnění: 12.01.1996||Živnost:|Montáž a opravy plynových zařízení|Vznik oprávnění: 18.10.2011|

NACE Rev. 2 code(s)

Primary code :

2899	- Manufacture of other special-purpose machinery nec

Secondary code(s) :

2561	- Treatment and coating of metals
2570	- Manufacture of cutlery, tools and general hardware

2610	- Manufacture of electronic components and boards
2650	- Manufacture of instruments and appliances for measuring, testing and navigation; watches and clocks
4320	- Electrical, plumbing and other construction installation activities

NAICS 2012 code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

3332	- Industrial Machinery Manufacturing

Primary code :

333298	- Industrial Machinery Manufacturing
333318	- Other Commercial and Service Industry Machinery Manufacturing

Secondary code(s) :

238200	- Building Equipment Contractors
332200	- Cutlery and Handtool Manufacturing
332811	- Metal Heat Treating
332812	- Metal Coating, Engraving (except Jewelry and Silverware), and Allied Services to Manufacturers
332813	- Electroplating, Plating, Polishing, Anodizing, and Coloring
334410	- Semiconductor and Other Electronic Component Manufacturing
334510	- Electromedical and Electrotherapeutic Apparatus Manufacturing

US SIC code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

355	- Special industry machinery, except metalworking machinery

Primary code :

3559	- Special industry machinery, not elsewhere classified
3589	- Service industry machinery, not elsewhere specified

Secondary code(s) :

1700	- Construction-special trade contractors
3398	- Metal heat treating
3420	- Cutlery, handtools and general hardware
3479	- Coating, engraving and allied services, not elsewhere specified
3670	- Electronic components and accessories
3800	- Measuring, analyzing and controlling instruments; photographic, medical and optical goods; watches and clocks

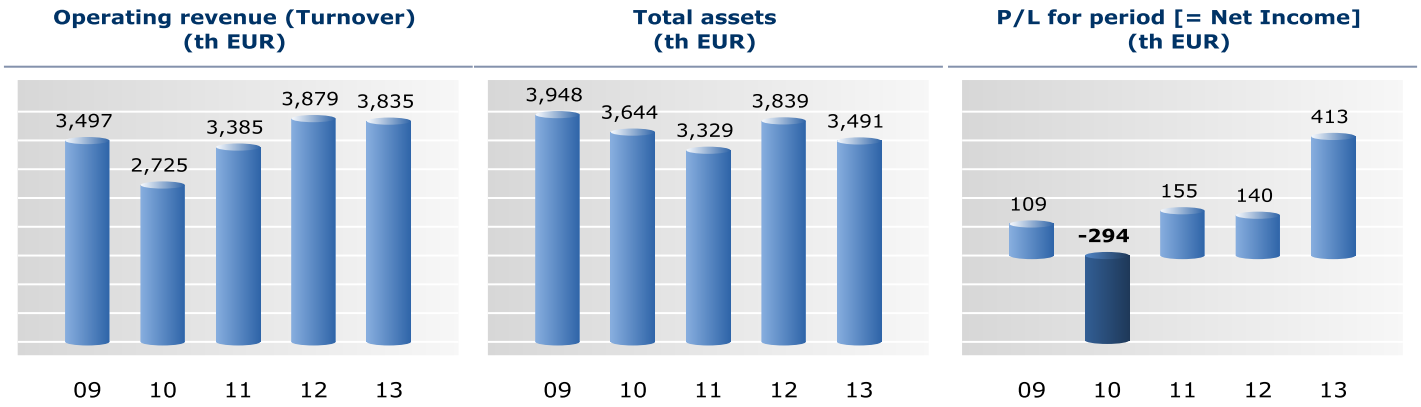
Peer Group

Name 2899 LA
Description Manufacture of other special-purpose machinery nec (Large Companies)
Size 3,047 companies

Key financials & employees

Unconsolidated	30/09/2013 EUR	30/09/2012 EUR	30/09/2011 EUR	30/09/2010 EUR	30/09/2009 EUR
	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP
Exchange rate: CZK/EUR	0.03886	0.04004	0.04040	0.04065	0.03976
Operating revenue (Turnover)	3 835 472	3 879 548	3 385 012	2 725 633	3 497 450
P/L before tax	507 103	173 569	192 467	-363 935	135 129
P/L for period [= Net Income]	413 875	140 057	155 662	-294 750	109 685
Cash flow	568 349	311 184	342 311	-48 942	351 717
Total assets	3 491 159	3 839 910	3 329 543	3 644 475	3 948 755
Shareholders funds	1 718 260	1 308 037	1 178 514	1 087 741	1 319 087
Current ratio (x)	0,59	0,58	0,43	0,47	0,61
Profit margin (%)	13,22	4,47	5,69	-13,35	3,86
ROE using P/L before tax (%)	29,51	13,27	16,33	-33,46	10,24
ROCE using P/L before tax (%)	29,99	14,08	15,38	-16,86	9,95
Solvency ratio (Asset based) (%)	49,22	34,06	35,40	29,85	33,41
Number of employees	75	75	75	75	75

Evolution of three key items



A.5 Přehled aktivit, oborového zařazení a ekonomických výsledků společnosti EE

SPOLEČNOST EE

Legal & account information

Status	Active		
National legal form	Entrepreneur	**Last available year**	2013
Date of incorporation	30/11/1990	**Number of available years**	4
Information Provider	Soliditet s.r.o.	**Account published in**	CZK
		Available accounts	Limited Fin. Data

Size & group information

NACE Rev. 2 main section	C. Manufacturing		
Category of company	Medium sized		
Operating revenue (2013)	1,640 th EUR	**BvD independence indicator**	U
Employees (2013)	9	**No of recorded shareholders**	1
		No of recorded subsidiaries	0
		No of recorded branches	1

Industry classification

Trade description (original language)

Živnost:|Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona|Vznik oprávnění: 20.09.1993|Obory činnosti:|-Velkoobchod a maloobchod||Živnost:|Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení|Vznik oprávnění: 05.10.1998||Živnost:|Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru|Vznik oprávnění: 01.01.2011||Živnost:|Truhlářství, podlahářství|Vznik oprávnění: 24.09.1992|

NACE Rev. 2 code(s)

Primary code :

2849	- Manufacture of other machine tools

Secondary code(s) :

3100	- Manufacture of furniture
6492	- Other credit granting
9520	- Repair of personal and household goods

NAICS 2012 code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

3335	- Metalworking Machinery Manufacturing

Primary code :

333517	- Machine Tool Manufacturing

Secondary code(s) :

337000	- Furniture and Related Product Manufacturing
522220	- Sales Financing
522291	- Consumer Lending
522292	- Real Estate Credit
522310	- Mortgage and Nonmortgage Loan Brokers
561450	- Credit Bureaus
811400	- Personal and Household Goods Repair and Maintenance

US SIC code(s) {derived from NACE Rev.2 codes}

Core code :

354	- Metalworking machinery and equipment

Primary code :

3545	- Cutting tools, machine tool accessories and machinists' precision measuring devices

Secondary code(s) :

2500	- Furniture and fixtures
6141	- Personal credit institutions
6153	- Short-term business credit institutions, except agricultural
6162	- Mortgage bankers loan correspondents
6163	- Loan brokers
7600	- Miscellaneous repair services

Peer Group

Name	2849 LA
Description	Manufacture of other machine tools (Large Companies)
Size	795 companies

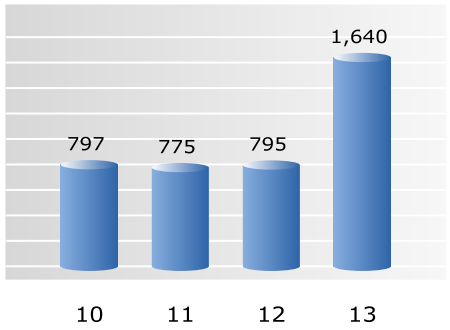
Key financials & employees

Unconsolidated	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010

	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP	12 months Local GAAP
Exchange rate: CZK/EUR	0.03645	0.03978	0.03876	0.03989
Operating revenue (Turnover)	1 640 192	795 508	775 183	797 824
P/L before tax	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
P/L for period [= Net Income]	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Cash flow	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total assets	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Shareholders funds	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Profit margin (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ROE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Solvency ratio (Asset based) (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Number of employees	9	9	8	8

Evolution of three key items

Operating revenue (Turnover) (th EUR)



Total assets : No data found for this company

P/L for period [= Net Income] : No data found for this company

Current Directors / Managers / Contacts

There are no current directors / managers / contacts available for this entity.

Controlling shareholders

BvD Independence Indicator: U

Current definition of the UO: path of min 50.01% of control, known or unknown shareholders

There is no information regarding the controlling shareholders available for this entity.
See the Current shareholders report section for other shareholders.