

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 251

ISSN 1213-418X

Iveta Šimberová

**ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE STAKEHOLDRY
NA PRŮMYSLOVÝCH TRŽÍCH
V KONTEXTU SOUČASNÝCH
MARKETINGOVÝCH KONCEPCÍ**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

**ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE STAKEHOLDRY NA PRŮMYSLOVÝCH
TRŽÍCH V KONTEXTU SOUČASNÝCH MARKETINGOVÝCH
KONCEPCÍ**

STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT
IN CONTEXT OF CONTEMPORARY MARKETING CONCEPTS

ZKRÁCENÁ VERZE HABILITAČNÍ PRÁCE



BRNO 2008

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení vztahů se stakeholdry, soudobé marketingové koncepce, služby ve vztahu k průmyslovým trhům, marketing vztahů, tržní orientace, marketing služeb, empirický výzkum, zpracovatelský průmysl

KEY WORDS

stakeholder relationship management, contemporary marketing concepts, services related to manufacturing markets, relationship marketing, market orientation, empirical research, manufacturing industry

MÍSTO ULOŽENÍ ORIGINÁLU PRÁCE

Oddělení pro vědu a výzkum Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	CÍLE HABILITAČNÍ PRÁCE	5
3	METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE	5
3.1	METODY A TECHNIKY POUŽITÉ PRO ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY	6
4	FORMULOVÁNÍ TEORETICKÉHO RÁMCE	7
4.1	SHRNUTÍ ASPEKTŮ SOUČASNÉ SITUACE NA PRŮMYSLOVÝCH TRZÍCH	7
4.2	PRINCIPY SOUČASNÉHO STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU	8
4.3	SHRNUTÍ KAPITOLY SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE	11
5	EMPIRICKÝ VÝZKUM	12
5.1	PROJEKT A CÍL VÝZKUMU	12
5.1.1	<i>Etapy výzkumu a harmonogram</i>	13
5.1.2	<i>Cíle výzkumu</i>	14
5.2	TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	14
5.2.1	<i>Použité metody</i>	15
5.3	ZKOUMANÝ SOUBOR A JEHO STRUKTURA	16
5.4	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT 1. A 2. ETAPY VÝZKUMU	17
5.5	VYBRANÉ VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY 1. A 2. ETAPY VÝZKUMU	17
5.5.1	<i>Úroveň znalostí pojmu „marketing vztahů“</i>	17
5.5.2	<i>Vnímání míry kvality vztahů se stakeholdry</i>	19
5.5.3	<i>Důvody podniků k vytváření vztahů s uvedenými skupinami stakeholdrů</i>	20
5.5.4	<i>Vytváření a udržování vzájemných vztahů</i>	21
5.5.5	<i>Klíčové bariéry vytváření a budování vztahů se stakeholdry</i>	23
5.5.6	<i>Hlavní oblasti konfliktů se stakeholdry</i>	23
5.5.7	<i>Služby poskytované v rámci vzájemných vztahů mezi podnikem a stakeholdry</i>	24
5.6	ZÁVĚRY VÝZKUMU	24
6	NÁVRH METODIKY PROPOJENÍ MARKETINGOVÝCH A OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ V KONTEXTU SOUDOBÝCH MARKETINGOVÝCH KONCEPCÍ	26
6.1	MODEL SYNERGICKÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE	26
6.1.1	<i>Vytváření hodnoty pro zákazníka</i>	28
6.1.2	<i>Vytváření a budování vztahů se stakeholdry - potenciál a příležitost nové nabídky užitné hodnoty</i>	28
6.1.3	<i>Koordinace a propojení marketingových a obchodních činností podniku</i>	29
6.2	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE STAKEHOLDRY	30
6.2.1	<i>Možné způsoby měření efektivity řízení vztahů s klíčovými stakeholdry</i>	31
7	ZÁVĚR A SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ HABILITAČNÍ PRÁCE	32
8	POUŽITÁ LITERATURA (VÝBĚR)	33
9	ABSTRACT	37
	PŘEDSTAVENÍ AUTORA	38

1 ÚVOD

„Marketing is every one's job marketing is everything, and everything is marketing“

(MacKenna 1991)

Mezi nové přístupy v oblasti vývoje marketingové koncepce se v současnosti řadí zejména „marketing vztahů“ a „tržní orientace“, jež přináší kromě jiného i odpovědi na některé současné rozpory mezi akademickou a praktickou úrovní marketingových znalostí, schopností a dovedností. Témata týkající se postavení marketingu a využití marketingových znalostí v podnicích se stávají v poslední době zajímavými zejména z pohledu dynamického rozvoje high-tech podniků, které staví své podnikání zejména na vývoji nových produktů, inovacích, vysoce kvalifikovaných zaměstnancích, důvěře v nové produkty a schopnosti objevovat mezery na trhu. Spokojenost zákazníků se zde stává prioritou. Tento vývoj, včetně rozvoje technologií a nárůstu high-tech podniků, ovlivňuje významnou měrou i konkurenceschopnost tradičních průmyslových odvětví (jako je například strojírenství), jež musí hledat nové možnosti a přístupy, aby byly schopny udržet si své konkurenční výhody. Proto je nevyhnutné věnovat hlavní pozornost těmto tradičním odvětvím a vycházet z některých zkušeností high-tech podniků při hledání nových přístupů. Zaměření na zákazníka a jeho spokojenost přinesla v oblasti rozvoje podniků mnoho pozitiv, nicméně dnešní konkurenční prostředí nutí podnikovou a podnikatelskou praxi hledat další možnosti, jak zajistit úspěšnost svého podnikání a fungování na domácích a mezinárodních trzích. Do popředí zájmů manažerských a marketingových teoretických koncepcí, ale i praktických postupů se dostávají kromě zákazníků i další skupiny stakeholderů, se kterými podniky přicházejí do vztahů a větší či menší měrou ovlivňují nebo mohou ovlivňovat jejich budoucí rozvoj. Klíčovou otázkou se zdá být zejména úspěšná koordinace marketingových a obchodních činností s realizací doprovodných služeb, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Výše naznačené skutečnosti upozorňují na to, že problematika řešená v habilitační práci je velmi aktuální a její řešení otevírá další příležitosti, jak zlepšit výkony podniků prostřednictvím nástroje vytváření a budování hodnoty vztahů s klíčovými stakeholdry. Problematika souvisí zejména s úrovní strategického řízení, ve kterém se stává vyhledávání obchodních příležitostí jednou z hlavních činností strategického marketingu. Řízení vztahů s klíčovými stakeholdry v rámci současných marketingových koncepcí (marketingu vztahů, tržní orientace a marketingu služeb) se jeví jako nástroj, který patrně otevírá další možnosti pro podniky operující na průmyslových trzích, pomáhá jim zlepšit koordinaci jejich marketingových činností s oblastí poskytování doprovodných služeb souvisejících zejména s prodejem vlastní produkce

2 CÍLE HABILITAČNÍ PRÁCE

Hlavní cíl habilitační práce

Hlavním cílem habilitační práce je na základě zpracování nejnovějších teoretických a empirických poznatků vytvořit metodiku koordinace a vzájemného propojení marketingových a obchodních činností prostřednictvím nástrojů řízení vztahů se stakeholdry.

Řešení problematiky vychází z premisy, že informace o současných, potencionálních a latentních očekáváních a potřebách klíčových stakeholderů jsou významné pro účelné řízení marketingových a obchodních činností a následně pro strategické rozhodování o způsobu a formě poskytování doprovodných služeb. K dosažení tohoto cíle je nutné specifikovat dílčí cíle řešení, které jsou směřovány do tří oblastí.

Dílčí cíle habilitační práce

Dílčí cíle vymezené v obecném pojetí nastiňují postup řešení habilitační práce.

1. **Formulovat na základě analýzy současných empirických a odborných zdrojů teoretická východiska poskytující rámec pro řešení hlavního cíle.**
 - 1.1 *Charakterizovat rostoucí význam služeb pro průmysl, porovnat na základě analýzy ekonomických ukazatelů a trendů současný stav a vývoj v České republice se zeměmi Evropské unie.*
 - 1.2 *Vymezit oblast strategického marketingového řízení v kontextu nových marketingových paradigmat.*
 - 1.3 *Charakterizovat zaměření na stakeholdry v soudobých marketingových koncepcích.*
2. **Analyzovat empirické výzkumy zabývající se aspekty vztahů se stakeholdry.**
 - 2.1 *Identifikovat klíčové skupiny stakeholderů podniku na průmyslovém trhu.*
 - 2.2 *Charakterizovat vztahy mezi podnikem a identifikovanými skupinami stakeholderů.*
 - 2.3 *Vymezit obecně vzájemně poskytované služby mezi stakeholdry.*
 - 2.4 *Charakterizovat důvody podniků k vytváření vztahů se stakeholdry.*
 - 2.5 *Charakterizovat bariéry a oblasti konfliktů se stakeholdry.*
 - 2.6 *Identifikování používaných činností a metod udržování vztahů se stakeholdry.*
3. **Navrhnout metodiku účinného propojení marketingových a obchodních činností v kontextu soudobých marketingových koncepcí.**
 - 3.1 *Navrhnout model marketingového strategického řízení se zaměřením na zlepšení obchodní činnosti zvýšením hodnoty nabídky.*
 - 3.2 *Navrhnout metodiku identifikování klíčových stakeholderů jako základ pro řízení vztahů s těmito stakeholdry.*

3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE

Metodologie zpracování habilitační práce vychází ze základních principů vědecko-výzkumné práce. Její zpracování je založeno na základních logicko-gnozeologických principech. K řešení vyspecifikované problematiky je využíváno propojení současných teoretických poznatků s empirickými fakty. Východiskem pro poznání a formulování řešeného problému a jeho teoretické základny se stala prostudovaná zahraniční a domácí soudobá literatura a další odborné zdroje: analýzy, výzkumy a výzkumné zprávy.

Nejnovější poznatky byly čerpány současně z elektronických informačních zdrojů (ekonomických databází EBSCO, PROQUEST 5000 atd.), sborníků místních a zahraničních konferencí apod.

Významným zdrojem byly také vlastní zkušenosti a výsledky ze sekundárních i primárních výzkumů realizovaných v průběhu posledních let na Fakultě podnikatelské, jejichž

hlavním objektem zájmu byly především průmyslové trhy a podniky na nich působící, např.: Výsledky institucionálních výzkumů řešených na Fakultě podnikatelské v letech 1999-2004: „Výzkum strategického řízení v českých firmách“ (MSM 7800018) a „Možné trendy strojírenských a elektrotechnických podniků v jihomoravském regionu“ (MSM 7800017), poznatky výzkumných úkolů řešených v rámci projektů Grantové agentury České republiky prováděných v letech 2002-2004: „Internacionalizace malých a středních podniků v ČR (GA 402/02/0106) a „Organizační kultura v českých firmách“ (GA 402/02/0114).

Poznání a empirické zkušenosti jsou prohlubovány i nadále při řešení současných výzkumných projektů: „Výzkum tržní orientace v high-tech firmách“ (GA 402/07/1493) a v mezinárodním komparativním výzkumném projektu „Marketing vztahů malých a středních podniků v Polsku, České republice a na Slovensku“.

Gnozeologický proces (tj. poznávací proces) byl soustředěn do hledání nových přístupů pro průmyslovou podnikovou sféru a týkal se klíčových oblastí její ekonomicko-společenské reality, nové přístupy jsou předpokladem dalšího rozvoje v současných dynamických podmínkách. Z pohledu řešené problematiky se zdá být patrné, že jde především o oblast strategického řízení se zaměřením na marketingové a obchodní činnosti, jejich propojení a koordinaci. Předmětem hlubšího zkoumání se jeví vztahy se stakeholdry a jejich dopad na realizaci doprovodných služeb průmyslových podniků. Teoretický rozbor je koncipován do oblastí, které mapují současný stav poznání řešené problematiky, a zaměřuje se na vymezení základních pojmů, definic a přístupů v rámci strategického řízení marketingových a obchodních činností s důrazem na vztahy se stakeholdry a doprovodné služby.

3.1 METODY A TECHNIKY POUŽITÉ PRO ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

Ke splnění teoretických cílů byly využity především párové logické metody využívající principy logiky a logického myšlení. Pro hlubší poznání řešené sociální reality byly využity principy modelování, na základě kterých byl vytvořen model znázorňující teoretický obraz poznání zkoumané skutečnosti jako strukturovaný systém zahrnující klíčové prvky a vztahy mezi nimi. Pro řešení bylo využito typu modelu, který je konstruován formou myšlenkových obrazů a pochodů a je využíván ve formě myšlenkového experimentu. Při studiu odborné literatury a promyšlení problému se zkoumaný problém mapoval a specifikoval ve smyslu, co nejobektivnějšího obrazu zkoumané reality. Výsledkem pochopení spletitosti vztahů a vymezení klíčových proměnných nebylo pojmut všechny proměnné, které vstupují do problému, ale vytvořit model, který upozorňuje na klíčové momenty a vztahy, jež pomohou řešit zkoumanou problematiku.

V rámci zpracování práce byla dále využita metoda triangulace. Pro účely řešení problematiky byla použita zejména teoretická a metodologická triangulace. Podstatou teoretické triangulace je fakt, že se v rámci výzkumného procesu používají různé perspektivy a hypotézy při práci s daty, přičemž se opět zkoumají rozdílnosti, které z použití jednotlivých teoretických přístupů vyplynou. Kombinace kvalitativních a kvantitativních metod při zkoumání sociální reality organizací je ve výzkumné terminologii spojena s pojmem triangulace. Metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu byly použity ve vzájemné synergii.

Na základě syntézy poznatků byly vysloveny hypotézy pro empirický výzkum, viz kap.4, který je součástí řešení cílů předložené práce. Pro empirický výzkum byla použita technika dotazníku. Pod pojmem technika je zde chápán konkrétní nástroj vycházející z principů a zásad metody umožňující získání konkrétních údajů o zkoumaných jevech (Pavlova, K. a kol., 2000). V rámci zásad výše popsané teoretické a metodologické triangulace byly použity tři různé dotazníky, jež byly zaměřeny na vztahy se stakeholdry v českých podnicích. Dotazník použitý v rámci širšího mezinárodního šetření polských, českých a slovenských podniků zaměřený na zkoumání různých hledisek vytváření a budování vztahů s jednotlivými stakeholdry v rámci

marketingu vztahů. Dále dotazník zaměřený na mapování klíčových stakeholderů a vzájemně poskytovaných služeb mezi nimi. A dotazník orientovaný na vybrané aspekty řízení vztahů se stakeholdry a jejich propojení s oblastí služeb podílejících se na zvyšování hodnoty nabídky podniku v rámci hodnotového řetězce.

Na základě analýzy a syntézy veškerých poznatků byl vytvořen návrh aplikačního modelu pro strategické řízení orientované na marketingové a obchodní činnosti se zaměřením na vztahy se stakeholdry a doprovodné služby. Kombinace použitých teoretických a empirických přístupů a metod byla doplněna použitím klasických statistických metod.

4 FORMULOVÁNÍ TEORETICKÉHO RÁMCE

Formulování teoretického rámce je rozděleno do několika oblastí. První část kapitoly se zabývá stručnou obecnou charakteristikou současné situace v oblasti služeb. Celkově je záměrem kapitoly zdůraznit narůstající význam terciárního sektoru pro zvyšování konkurenceschopnosti na jednotném vnitřním trhu EU v souvislostech s obchodní politikou EU, která poukazuje na příležitosti dalšího možného rozvoje služeb souvisejících s průmyslem obecně, a také explicitně s rozvojem průmyslového sektoru na jednotném trhu, čímž udává směr pro případný další rozvoj národních hospodářství, a tím i jejich podnikové a podnikatelské sféry. Jako významné se jeví možnosti zejména v oblasti služeb souvisejících s průmyslem, jehož součástí jsou i tzv. obchodní služby. Z pohledu dostupných informací ohledně vymezení služeb souvisejících s průmyslem v českém prostředí je zatím zřejmé, že tato oblast není ještě zmapována, objevují se teprve první neucelené analýzy, které tuto problematiku řeší a jsou především součástí zájmů a záměrů Ministerstva průmyslu a obchodu (jeho poradních a spolupracujících institucí a organizací). Další část se soustřeďuje na některé aspekty vývoje průmyslu v České republice se zřetelem na zpracovatelský průmysl, který je předmětem zájmu řešení habilitační práce.

V dalších částech kapitoly jsou formulována teoretická východiska současných marketingových koncepcí: marketing vztahů, tržní orientace a marketing služeb, jež tvoří základní rámec pro naplnění cílů habilitační práce.

4.1 SHRUTÍ ASPEKTŮ SOUČASNÉ SITUACE NA PRŮMYSLOVÝCH TRZÍCH

Celosvětový trend růstového potenciálu terciárního sektoru ovlivňuje i změny týkající se průmyslových trhů a naznačuje, že je to oblast, které je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Z analýzy současného stavu o tom svědčí například i následující trendy v průmyslovém odvětví:

- ✚ Pokles nových zakázek v průmyslovém odvětví obecně;
- ✚ Nárůst tržeb zahraničních investorů z průmyslové produkce;
- ✚ Orientovanost českých průmyslových podniků především na domácí trh;
- ✚ Narůstající konkurence – tlak na změny ve výrobních systémech, organizačních strukturách, narůstající role informačních a komunikačních technologií a znalostí, objevování se nových typů služeb, tlak na inovace apod.

Mezi hlavní výzvy lze zařadit zejména:

- ✚ Příležitost v odvětví služeb pro průmysl (BRS) – předpokládá se přímý vliv na konkurenceschopnost průmyslového odvětví;
- ✚ Internacionalizace – příležitost přeshraničního poskytování služeb;
- ✚ Příležitost v možnosti zapojení a integrování BRS do každého stupně hodnotového řetězce;
- ✚ Zkracování klasické vzdálenosti mezi odvětvím průmyslu a službami;
- ✚ Rostoucí zastoupení a význam MSP v odvětví tzv. tržních služeb (v podskupině mezipodnikových služeb – růst distribučních a obchodních služeb);

- ✚ Jednotný vnitřní trh a větší otevřenost EU obchodu a investicím;
- ✚ Zvýšená pozornost EU na dopady a výhody obchodní politiky se zaměřením na podporu konkurenceschopnosti (otevřenost domácího trhu pro zajišťování levných vstupů, stimulace technického pokroku, přiměřenost přístupů domácích výrobců na třetí trhy, zajištění korektnosti postupů výsledného obchodu atd.);
- ✚ Hledání příležitostí v oblasti prodeje vlastní produkce, čímž může být podmíněna další poptávka po službách, a další.

Mezi hlavní faktory vysokého růstu v průmyslu lze patrně v současnosti zařadit:

- ✚ výraznou zahraniční poptávku zejména po výrobcích automobilového a elektrotechnického průmyslu;
- ✚ růst výroby na nových výrobních a montážních kapacitách, a to zejména v průmyslu dopravních prostředků a elektrotechnickém průmyslu;
- ✚ růst výroby v odvětví výroby a oprav strojů a zařízení, zejména pak pro energetický průmysl;
- ✚ pokračující oživení v odvětví výroby základních kovů, hutních a kovodělných výrobků;
- ✚ stabilní situaci krytí energetických potřeb, zejména pak v elektroenergetice.

4.2 PRINCIPY SOUČASNÉHO STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU

Základní úlohou strategického marketingového managementu se zdá být v první řadě identifikování cílových trhů a navrhnutí vhodného marketingového mixu. Tento v podstatě jasný úkol má v současné době několik problémových míst, která souvisí se soudobými rysy podnikového a strategického managementu obecně. ***Současné pojetí strategického managementu se liší od předchozích vývojových fází¹ zejména v oblasti rozhodujících priorit.*** Podstatou je sladění zdrojů k vytvoření konkurenční výhody. Jeho hlavními znaky jsou zejména: podřízení plánovacích postupů strategii, tvořivost a pružnost plánovacích procesů a dostatečně podpůrný hodnotový systém. Hodnotový systém je zaměřen na tvorbu budoucnosti. (Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A.S., 1990)

V moderním managementu je strategický management považován v návaznosti na předchozí pojetí za nástroj zvládnutí měnících se vnějších a vnitřních podmínek. Klíčovou se zdá být otázka vztahů k vnějšímu a vnitřnímu prostředí, což znamená sledovat jaké hodnoty se vztahují k potřebám a k jejich uspokojování, ale také k jakým změnám dochází v potřebách nebo jak a jaké změny vytváří změnu v hodnotách.

Ve skutečnosti v reálném podnikovém prostředí je možné sledovat následující skutečnosti (Tomek, G., Vávrová, V. 2004):

- ✚ pro manažerské řízení nezbytné stanovení transparentních cílů a jejich postupná operacionalizace v mnoha případech naráží na jiné představy ve vlastní podnikové realitě;
- ✚ dochází k určitému izolovanému chápání dalších dílčích cílů na úrovni podniku;
- ✚ chybí koordinace a dochází k tomu, že zdroje (ideové, lidské, finanční a další) nejsou využívány všemi horizontálními a vertikálními úrovněmi managementu;

¹ Fáze vývoje strategického managementu: 1. Základní finanční plánování, 2. Plánování založené na předpovědích, 3. Externě orientované plánování, 4. Strategický management. (vývojové fáze dle poradenské firmy McKinsey nad Company, které poskytla již počátkem 90. let minulého století)

- ✚ požadovaná dynamičnost a komplexnost vyplývající z rozvoje ekonomické reality činí při narůstajících požadavcích zákazníků a patrně i ostatních stakeholderů proces shody v této oblasti více komplikovanějším;

Proměny podnikového managementu, jejich rozsah, dynamičnost a komplexnost lze ve větší či menší míře sledovat ve všech odvětvích. Je však nezbytné vzít v úvahu, že každé průmyslové odvětví je jiné a profesionální posouzení jeho úspěšnosti či neúspěšnosti musí vycházet ze zvláštností každé situace. Zejména v tradičních průmyslových odvětvích je nezbytně nutné věnovat pozornost novým přístupům, které umožní podnikům v nich operujících úspěšně konkurovat nejenom na domácích, ale i mezinárodních trzích.

Propojování jednotlivých ekonomik, vznik a nárůst mezinárodně operujících společností, vytváření aliancí, klastrů a sítí vede k vytváření a prolínání multikulturních společností. S tím úzce souvisí i jisté *změny v oblasti podnikové kultury*, kde dochází k prolínání těchto různých vlivů, ke vzniku určitých rozdílů v základních představách, hodnotách, normách, postojích a následném chování pracovníků. Řešení těchto rozdílů nebo prolínání se týká managementu stejně významně jako řešení jiných strategických otázek.

S problematikou *globalizace* souvisí mnoho dalších změn, které mají za následek postupné prolínání nebo srůstání společenských struktur a vyvolávají nové skutečnosti, jako je vznik nových globálních trhů, globálních konkurenčních výhod, globální soutěže, globálních strategických rozhodnutí apod.

V důsledku celospolečenských změn dochází i k radikálním změnám trhů. Významné celospolečenské vlivy mění tržní chování a vytvářejí nové výzvy. Mění se obchodování i marketing. ***Zákazníci*** požadují stále vyšší kvalitu výrobků a služeb, které naplní jejich specifická přání a očekávání. Snižuje se jejich vnímání odlišností mezi produkty a klesá jejich věrnost k určité značce. Přístup k velkému množství informací prostřednictvím neustále se vyvíjejících informačních a komunikačních technologií činí zákazníky náročnějšími ve svých požadavcích. Jsou citlivější na cenu a za peníze požadují větší hodnotu. ***Výrobci*** se zase musí vypořádat s narůstající domácí i zahraniční konkurencí. Jsou nuceni hledat nové přístupy a využívat zkušeností z jiných oblastí, které byly doménou jiných sektorů a oblastí. Souvisí to také obzvláště s narůstajícími požadavky na kvalitu služeb, které se stávají nedílnou součástí všech nabízených fyzických produktů.

Podniky na tyto změny reagují různými způsoby, ty prozíravější realizují promyšlený výzkum a uskutečňují mnoho změn. Jak uvádí Kotler (2001): jde především o několik významných soudobých trendů:

- ✚ ***Reengineering*** (přechod k řízení klíčových procesů prostřednictvím multidisciplinárních týmů);
- ✚ ***Outsourcing*** (přechod na nakupování produktů a služeb, které se dají pořídit zvenku kvalitněji a současně levněji);
- ✚ ***E-commerce*** (přechod na nabízení zboží pomocí internetových obchodů);
- ✚ ***Benchmarking*** (přechod od spoléhání se na sebezdokonalování k prosazování snahy získávat informace od nejlepších podniků v oboru);
- ✚ ***Aliance*** (přechod od osamocenému dosahování vítězství ke spojení s klíčovými partnery, aby bylo dosaženo větší obchodní síly);
- ✚ ***Dodavatelské partnerství*** (přechod od využívání mnoha dodavatelů k partnerské integraci s několika málo dodavateli);
- ✚ ***Tržní orientace*** (přechod od produktových podniků k podnikům orientovaným na trhy, cílové tržní segmenty);
- ✚ ***Globální a lokální*** (přechod od lokálního zaměření na oba typy, být lokální i globální);

- ✚ **Decentralizace** (přechod od direktivního vrcholového managementu na motivující „partnerský“ decentralizovaný management).

Tyto trendy mají také dopad na změny v oblasti obchodování. Mění se základní koncepce a techniky. Narůstá nezbytnost koordinovat obchod s marketingem prostřednictvím strategického marketingového managementu. Trendy, které zde lze zaznamenat, jsou následující:

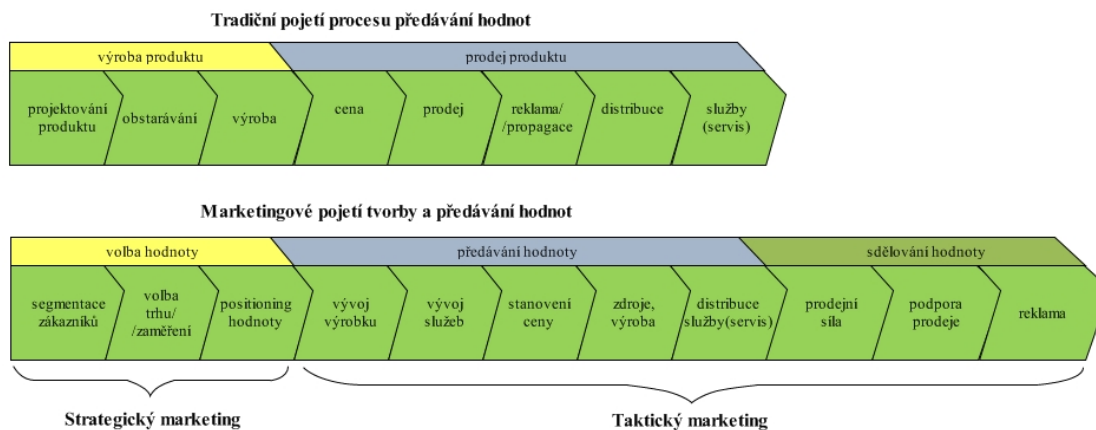
- ✚ **Marketing vztahů** (přechod od zaměření na transakce k budování dlouhodobých, rentabilních vztahů se zákazníky);
- ✚ **Celoživotní hodnota zákazníka** (přechod od dosahování zisků z každého prodeje k řízení celoživotní hodnoty zákazníka);
- ✚ **Zákaznický zájem** (přechod od dosahování větších podílů na trhu k budování většího zájmu zákazníků);
- ✚ **Cílený marketing** (přechod od trhů obecně k zaměření na cílové trhy a segmenty);
- ✚ **Individualizace** (přechod od standardní nabídky pro široké spektrum zákazníků k uspokojení individuálních potřeb a přizpůsobení se odlišným přáním různých skupin zákazníků);
- ✚ **Zákaznické databáze** (přechod od pouhých statistik k vytváření databází o zákaznících, obsahujících informace o nákupech, preferencích, rentabilitě a klíčových charakteristikách jednotlivých zákazníků);
- ✚ **Integrovaná marketingová komunikace** (přechod od intenzivních komunikací jednou cestou k integrované komunikaci zahrnující vytváření konzistentní image podniku, značky prostřednictvím různého spektra komunikačních prostředků);
- ✚ **Distributoři jako partneři** (přechod od chápání distributora jako zákazníka na jeho chápání jako partnera podílejícího se na dodávání hodnoty pro zákazníky);
- ✚ **Každý zaměstnanec jako obchodník** (přechod od koncepce, která chápe marketing jako záležitost marketingového a prodejního oddělení, ke koncepci, která vyžaduje, aby každý zaměstnanec vykonával svoji práci ve prospěch uspokojení potřeb a přání zákazníků);
- ✚ **Rozhodování podporované marketingovými modely** (přechod od rozhodování založeném na intuici a jednoúčelových informacích k rozhodování pomocí marketingových modelů, umožňujících analyzovat tržní situace a předvídat ekonomické důsledky strategických rozhodnutí).

Dalším významným poznatkem současné doby je, že podniky by měly usilovat o zvýšení celoživotní hodnoty zákazníků. Ne všichni zákazníci, zákaznické segmenty jsou stejně rentabilní a jejich odlišení podle jejich celoživotní hodnoty pro podnik může přinést z dlouhodobého hlediska daleko větší zisky než ty, jež jsou očekávány z krátkodobých prodejů. Proto je zde potřebné zdůraznit strategický význam vytváření a budování dlouhodobých vztahů.

Smyslem jakéhokoli podnikání je efektivně poskytovat trhu, cílovým segmentům hodnotu. Podle Kotlera (2001) existují nejméně dvě možnosti chápání procesu poskytování hodnot: tradiční a marketingový (viz obrázek č.1). Tradiční vychází z toho, že podnik ví, co má vyrábět, a po vyrobených produktech je dostatečná poptávka, která podniku zajistí dostatečný zisk. Tento způsob předávání hodnoty lze uplatňovat v ekonomikách, jež se vyznačují nedostatkem zboží, a zákazníci jsou ochotni koupit vše, co je vyrobeno. Tento způsob není vhodný pro průmyslově vyspělé země, kde je silné konkurenční prostředí tvořící pestrou nabídku pro zákazníky. Podniky v tomto prostředí by měly vytvářet takové nabídky produktů, které co nejlépe vyhovují specifickým požadavkům trhu. V tomto druhém pojetí marketing hraje důležitou roli již na počátku procesu tvorby hodnoty. Podnik se zde stává součástí procesu tvorby a předávání hodnoty. Tento proces se skládá ze tří částí:

- ✚ Volby hodnoty;
- ✚ Předávání hodnoty;
- ✚ Sdělování hodnoty;

Obr.č.1 Procesy poskytování hodnoty



Zdroj: Kotler, 2001

4.3 SHRUTÍ KAPITOLY SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE

Prolínání jednotlivých marketingových přístupů je také jedním z důsledků současných klíčových trendů, které mají zásadní vliv na změny v okolí podniků, a tím na změny jejich přístupů, jež jsou založeny na respektování takových zásad jako je: hospodárnost, flexibilita, komplexnost, integrovanost, globálnost, individualizace, kooperace apod. zahrnujících v sobě a mezi sebou mnoho vzájemných protikladů.

Příležitost ke zmírnění těchto protikladů se objevuje v propojení klíčových principů, které vychází ze současných marketingových koncepcí: marketingu vztahů, tržní orientace a marketingu služeb v model, který by nabídl zvýšení schopnosti podniků reagovat na průmyslových trzích na dynamické změny a účelně koordinovat své marketingové a obchodní aktivity.

Analýza současného poznání se zaměřením na řešení hlavních cílů habilitační práce poukazuje na narůstající význam marketingového řízení v podnicích na průmyslových trzích. Při implementaci marketingu jde především o přenesení klíčových principů do všech podnikových činností. Marketing se tím stává koncepcí managementu, filozofií vedení podniku zaměřenou na trh. Účinná implementace principů marketingu do procesu řízení podniku předpokládá především přijetí této výchozí orientace podniku na trh managementem podniku. **Orientace na trh, vytváření a budování dlouhodobých vztahů a fungujících sítí vztahů s klíčovými stakeholdry** se zdá být vhodnou příležitostí pro poskytování a zvyšování hodnoty cílovým trhům prostřednictvím nabídky, která zahrnuje vytváření a poskytování komplexní nabídky složené s výrobků a služeb.

Další nezbytnou podmínkou je zakotvení tohoto hlediska do všech činností podniku. Souvisí to se změnou pohledu na poskytování hodnoty. V současném pojetí procesu tvorby hodnoty podniku hraje marketing důležitou roli již na počátku procesu tvorby hodnoty. Podnik se zde stává součástí procesu tvorby, předávání hodnoty i sdělování hodnoty. V souladu s řešením práce je nezbytné shrnout a identifikovat klíčové principy, které současné marketingové koncepce explicitně a implicitně vyjadřují. Jde především o principy, na základě

kterých lze navrhnout teoretický model, jehož cílem je zlepšit koordinaci marketingových a obchodních aktivit podniků na průmyslových trzích. Jde tedy o princip orientace na trh, princip zaměření na vytváření a budování vztahů a sítí vztahů, princip tvorby, předávání a sdělování hodnoty, princip flexibility, princip komplexnosti, princip inovativnosti, princip hospodárnosti a princip internacionalizace.

Narůstající význam vytváření a budování hlubokých trvalých vztahů se subjekty v okolí podniku, jež mohou přímo či nepřímo ovlivňovat úspěch marketingových aktivit, se stává ve stále zvýšené míře klíčovým cílem marketingového řízení podniků. Vztahový marketing má za cíl vybrat ty správné typy vztahů (vzájemně dlouhodobě výhodných) se správnými skupinami tak, aby je získal a udržel s nimi silné ekonomické, technické a sociální svazky podporující obchodní vztahy. Marketing tím rozšiřuje svou působnost nejenom na řízení vztahů se zákazníky (CRM), ale i na řízení vztahů se stakeholdry (SRM). Cílovým výsledkem je vytvoření jedinečného aktiva podniku nazývaného marketingová síť.

Vybudování silných vztahů vyžaduje pochopení potenciálů a prostředků, potřeb, cílů, přání různých skupin stakeholderů. Samozřejmě při respektování ekonomické zásady: vybudování takové efektivní sítě vztahů s klíčovými účastníky, jež přinese podniku očekávaný zisk.

5 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Součástí řešení vymezené problematiky habilitační práce je také empirické poznávání, v rámci kterého je nezbytné zdůraznit, že výsledky provedených empirických výzkumů jsou součástí již dlouhodobějšího výzkumného zaměření², které směřuje do oblasti průmyslových trhů a týká se především marketingové orientace podniků působících na těchto trzích. V rámci řešení cílů habilitační práce je nezbytné uvést výsledky zejména z posledních výzkumů týkajících se vztahů podniků se stakeholdry, jež byly realizovány v roce 2007.

5.1 PROJEKT A CÍL VÝZKUMU

Projekt výzkumu vycházel ze současného stavu teoretického a empirického poznání týkajícího se současných marketingových koncepcí a je zaměřen na hlubší poznávání a ověřování poznatků týkajících se vztahů podniků působících na průmyslových trzích se svými stakeholdry. Zejména marketing vztahů poskytuje teoretická východiska a zdůrazňuje význam vytváření, budování a případné ukončení vztahů s cílovými zákazníky, zákaznickými segmenty, které jsou pro dlouhodobé fungování podniků klíčové. Většina provedených výzkumů v této oblasti se zaměřovala na zkoumání klasického dyadického vztahu dodavatel-odběratel, nebo řešila vztah triády mezi dodavatelem-odběratelem a konkurencí. Z pohledu současného vývoje se zdá být nezbytné rozšířit tento pohled i na další skupiny, které mají vliv na úspěšnost a dlouhodobost fungování podniků. Jsou to další skupiny klíčových stakeholderů, které jsou součástí prostředí podniků a mají na jeho fungování v menší nebo větší míře pozitivní nebo negativní vliv. Jejich identifikování, zjištění případných vzájemných vazeb, odhalení potenciálních přínosů, příležitostí a bariér pro podnikem vytvářené hodnoty dosud nebylo zmapováno. Marketingové řízení rozšířené o zahrnutí invencí dalších zainteresovaných skupin se zdá být kromě jiného i potenciálem pro komplexnější vytváření tržní nabídky podniků. Hlubší zkoumání této oblasti předpokládá přínosy i v rovině koordinace marketingových a obchodních aktivit podniků. Tyto poznatky a důvody vyplývající z vymezeného teoretického rámce v předchozích kapitolách byly podkladem pro hlubší zkoumání řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích. Na základě teoretických a empirických poznatků byla

² Viz Výzkumné zprávy z primárních a sekundárních výzkumů realizovaných na FP v průběhu posledních let, doktorská práce, grantové projekty apod.

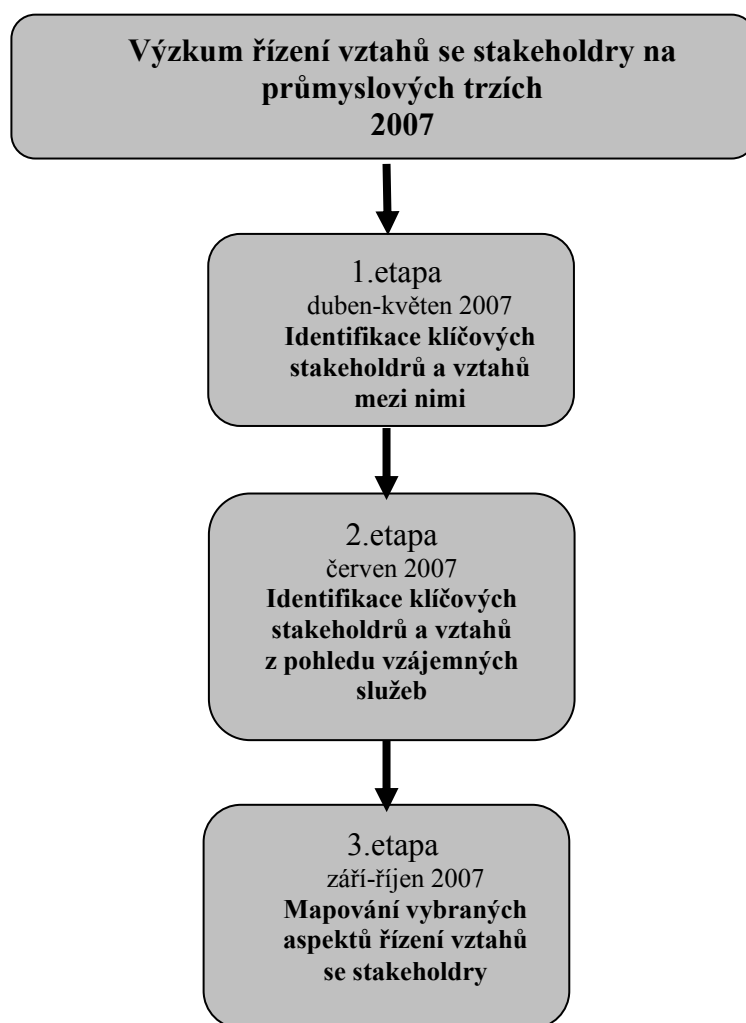
stanovena nulová hypotéza, ze které pak byly vyvozeny hypotézy související s výzkumnými otázkami 3. etapy výzkumu.

H₀: Vytváření a budování vztahů se stakeholdry má vliv na propojení a koordinaci marketingových a obchodních činností.

5.1.1 Etapy výzkumu a harmonogram

Následující obrázek uvádí etapy a oblasti empirického výzkumu zaměřeného na řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích.

Obrázek č.2 Harmonogram sběru dat a klíčové oblasti



Výzkum byl členěn na tři klíčové etapy, které byly časově rozloženy. První a druhá etapa výzkumu měla mapující charakter :

První etapa sběru dat proběhla v rámci širšího mezinárodního šetření polských, českých a slovenských podniků v období dubna – května 2007. Do výzkumného vzorku bylo zařazeno 60 malých podniků v každé zemi. Výsledky této části budou uceleně s komparativním srovnáním všech tří zúčastněných zemí publikovány v knižní podobě v prvním kvartálu roku 2008. Pro

účely habilitační práce byla data, která byla získána u českých podniků podrobena hlubší analýze, z níž byly také zpracovány výsledky a vyvozené závěry prezentovány v práci.

Druhá etapa sběru dat byla provedena v měsíci červnu 2007. Výzkumný vzorek představoval 100 podniků z oblasti zpracovatelského průmyslu (dle OKEČ). Analýza a výsledky této etapy byly zpracovány a jsou součástí habilitační práce.

Třetí etapa sběru dat byla provedena v měsících září – říjnu 2007. Výzkumný vzorek představoval 500 podniků z oblasti zpracovatelského průmyslu (dle OKEČ). V době odevzdání práce byla data získaná sběrem následně uložena a roztríděna. Analýza dat probíhá a kompletní výsledky a závěry třetí etapy budou zpracovány a publikovány v roce 2008.

5.1.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem bylo zmapování klíčových aspektů řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích.

Dílčí cíle vyplývají z cílů jednotlivých etap:

1. Etapa se týkala oblasti identifikování klíčových stakeholderů, mapování a charakterizování vztahů a aktivit podporujících vztahy, které s podnikem navazují.
2. Etapa se týkala identifikování klíčových stakeholderů pro podniky a charakterizování vzájemných vztahů z pohledu služeb, které si vzájemně mezi sebou vyměňují.
3. Etapa se týkala výzkumu vybraných aspektů řízení vztahů se stakeholdry a jejich propojení s oblastí doprovodných služeb podílejících se na zvyšování hodnoty nabídky podniku v návaznosti na hodnotový řetězec.

Dílčí cíle byly následně rozpracovány do výzkumných otázek, jež se staly podkladem pro tvorbu výzkumných metod a hypotéz pro třetí etapu výzkumu.

Výzkumné otázky byly zaměřeny do následujících oblastí:

- ✚ identifikace úrovně znalostí o pojmu „marketing vztahů“
- ✚ identifikování existujícího a potenciálního portfolia vztahů podniků s různými skupinami stakeholderů
- ✚ identifikace aktivit, které podniky používají pro udržování vztahů s jednotlivými skupinami stakeholderů
- ✚ identifikace motivace podniků k vytváření dlouhotrvajících vztahů s jednotlivými skupinami stakeholderů
- ✚ identifikace významu vztahů pro úspěch podniků
- ✚ identifikování míry kvality těchto vztahů
- ✚ identifikování bariér, vytváření a rozvíjení sociálně užitečných a následně i ekonomicky ziskových tržních vztahů
- ✚ charakterizování příčin konfliktů v rámci vztahů
- ✚ identifikování iniciátorů vztahů
- ✚ charakterizování specifik vztahů se stakeholdry
- ✚ identifikace služeb poskytovaných ve vzájemných vztazích se stakeholdry

5.2 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

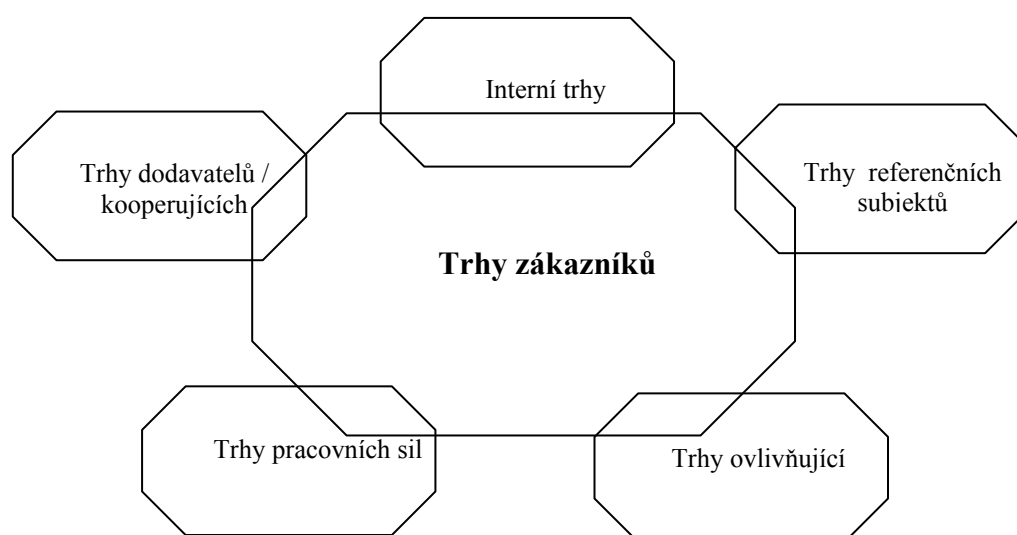
Problematika vztahů se stakeholdry má jistě mnoho úrovní, ze kterých ji lze uchopit. Poznání tohoto jevu je podmíněno a ovlivňováno mnoha faktory. Pro účely zkoumání byla vybrána oblast strategického marketingového řízení, která vychází z teoretických principů současných marketingových koncepcí.

Klíčovým východiskem je teorie interakce, myšlenky vytváření, budování a případného ukončení vztahů, které jsou podrobně rozpracovány v teorii marketingu vztahů. Strategický význam vytváření a budování vztahů se zaměstnanci a dalšími subjekty z prostředí podniku je zdůrazňován ve spojení se zvyšováním hodnoty poskytované hlavním příjemcům (zákazníkům).

Marketing vztahů lze charakterizovat jako proces kooperace mezi podnikem a jeho zaměstnanci a dalšími skupinami stakeholderů, jeho cílem je rozvíjení ziskových vztahů se zákaznickými segmenty založenými na jejich spokojenosti a emocionální zainteresovanosti. Marketing vztahů klade důraz na vytváření silných vzájemných vztahů vznikajících v procesech interakce mezi různými skupinami stakeholderů. To zahrnuje vztahy nejen mezi podnikem a zaměstnanci, ale také vztahy mezi interními a externími partnery a sítěmi vztahů.

Výchozím teoretickým zdrojem pro výzkum vztahů podniku s různými subjekty byla práce Christophera, Payna a Ballantyna (2002), ve které je charakterizováno šest klíčových trhů v okolí podniku, se kterými by podniky měly vytvářet a budovat strategické vzájemné vztahy (viz obrázek č.3).

Obrázek č.3 Teoretický rámec šesti strategických trhů



Zdroj: Christopher, Payne a Ballantyne (2002)

Z pohledu metodologie výzkumu byla zvolena metodologie triangulace, která zahrnovala kombinaci různých metod při studiu stejného fenoménu na základě zkoumání řady prověřovaných subjektů, různých časových okolností a částečně i teoretických perspektiv. V rámci empirického výzkumu byla použita kombinace kvalitativních i kvantitativních metod. Cílem využití kvalitativní metody v první etapě výzkumu bylo odhalit současné i potenciální subjekty, důvody a bariéry vytváření a budování vztahů s nimi apod..

5.2.1 Použité metody

Ve výzkumu byly použity tři dotazníky, vytvořené na základě teoreticko-metodologických východisek, které řešily postupně stanovené výzkumné otázky. První dotazník, nazvaný B2S vztahy, řešil následující výzkumné otázky: identifikaci úrovně znalostí

o pojmu „marketing vztahů“, identifikování existujícího a potenciálního portfolia vztahů podniků s různými skupinami stakeholderů, identifikování aktivit, které podniky používají pro udržování vztahů s jednotlivými skupinami stakeholderů, identifikaci motivace podniků k vytváření dlouhotrvajících vztahů s jednotlivými skupinami stakeholderů, identifikaci významu vztahů pro úspěch podniků na trhu, identifikování míry kvality těchto vztahů, identifikování bariér vytváření a rozvíjení sociálně užitečných a následně i ekonomicky ziskových tržních vztahů, charakterizování příčin konfliktů v rámci vztahů a identifikování iniciátorů vztahů. Typy otázek byly kombinací uzavřených, polootevřených a otevřených otázek. Otevřené otázky byly kategorizovány, kódovány a následně zpracovány a analyzovány spolu s ostatními získanými daty. Základ druhého dotazníku tvořil opět seznam skupin stakeholderů. Podniky měly formou pořadí seřadit tyto skupiny stakeholderů dle priority pro ně, identifikovat vzájemně poskytované služby mezi podnikem a stakeholdry a důležitost těchto služeb pro budování vztahů. Na základě výsledků prvních dvou etap byly formulovány hypotézy, jež byly testovány v třetí fázi výzkumu. Třetí dotazník řešil zejména následující výzkumné otázky: identifikování klíčových skupin stakeholderů, identifikování klíčových důvodů vytváření a budování vztahů se stakeholdry, charakterizování vlivů vztahů se stakeholdry na oblasti řízení podniku, identifikování potenciálních služeb poskytovaných ve vzájemných vztazích, vliv vztahů se stakeholdry na způsoby prodeje vlastních výrobků a služeb, charakterizování vlivu externích a interních faktorů podniku na vztahy se stakeholdry, charakterizování vzájemného vlivu marketingových aktivit a způsobů prodeje vlastních výrobků a služeb v souvislosti se vztahy se stakeholdry.

5.3 ZKOUMANÝ SOUBOR A JEHO STRUKTURA

1. etapa výzkumu

Zkoumaný soubor tvořilo 60 českých podniků z oblasti výroby, služeb a obchodu. Sběr dat proběhl formou osobního dotazování členů výzkumného týmu a za podpory studentů doktorského studia. Všichni tazatelé byli předem instruováni, jak mají dotazování vést a následně zapisovat odpovědi do předem připravených tabulek.

2. etapa výzkumu

Výzkumný soubor tvořilo 100 podniků zpracovatelského průmyslu (dle OKEČ). Návratnost dotazníků byla 51%, z toho bylo 19 dotazníků vyřazeno pro neúplnost dat. Dotazníky použitelné pro další zpracování tvořily 32% z původní velikosti zkoumaného vzorku, který zahrnoval 100 podniků. U sledovaného vzorku byla v centru pozornosti také struktura jeho převažujících činností, u 87,5% respondentů byla převažující činností právě výroba. Struktura vzorku dle velikosti podniku ukazuje, že 50% tvořily malé a střední podniky a 50% velké podniky. Více než 60% zkoumaných podniků uvedlo, že mají vlastní marketingové oddělení. Dotazníky vyplnily z 80% členové vrcholového a středního managementu.

3. etapa výzkumu

Výzkumný soubor tvořilo 500 podniků zpracovatelského průmyslu (dle OKEČ sekce D). Návratnost dotazníků byla 68%. Dotazníky byly vytvořeny tak, aby je bylo možné elektronicky vyplnit a poslat. Sběr dat proběhl za podpory studentů Fakulty podnikatelské a byl podpořen dopisem adresovaným ředitelům podniků. Počet vrácených vyplněných dotazníků byl 344. Většinu dotazníků vyplnili členové vrcholového a středního managementu (72,9%). Dle velikosti podniku byly v souboru nejvíce zastoupeny malé a střední podniky (73%). Větší část zastoupených podniků je na trhu více než deset let. Z pohledu vlastnictví podniku ve vzorku dominovaly podniky s českým vlastnictvím (98%). Převládající právní formy zkoumaných podniků byly obchodní společnosti (a.s.; s.r.o., 82,9%).

5.4 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT 1. A 2. ETAPY VÝZKUMU

Data získaná v prvních dvou etapách výzkumu byla zpracována a statisticky analyzována v prostředí softwarového programu SPSS Base 11.5. Analýza dat byla provedena prostřednictvím základních deskriptivních charakteristik, testů, tabulek četnosti, kontingenčních tabulek a korelačních analýz.

5.5 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY 1. A 2. ETAPY VÝZKUMU

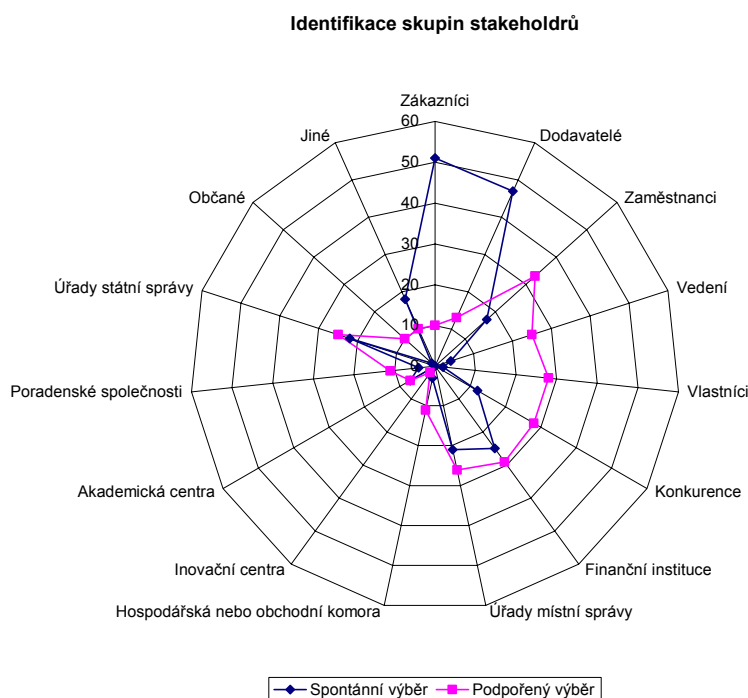
Oba dotazníky z prvních dvou etap výzkumu se zaměřovaly především na identifikování portfolia významných skupin stakeholderů pro zkoumané podniky. To poté umožnilo jejich následné srovnávání v některých aspektech.

5.5.1 Úroveň znalostí pojmu „marketing vztahů“

Marketing vztahů je pojem, který v kruzích akademických odborníků vyvolává četné diskuse ústící v jeho mnohoznačné vysvětlování. Proto jsme v rámci výzkumu zařadili tuto otázku hned na začátek, abychom zjistili úroveň chápání tohoto pojmu představiteli podnikové sféry. Z celkového počtu 60 respondentů pouze 21 představitelů podniků (35%) potvrdilo, že tento pojem zná. V souvisejících otázkách bylo zjištěno, že v podniku je tento pojem používán pouze u 10, tj. 16,7% respondentů. Vzhledem k počtu získaných odpovědí má hodnocení znalostí pojmu pouze informativní charakter. Identifikování klíčových skupin stakeholderů a jejich významu pro úspěch podniků na trhu

Z následujícího grafu (č.1) je patrné, že při evidování spontánního výčtu subjektů, se kterými má podnik dlouhodobé vztahy, převažovaly klíčové skupiny v následujícím pořadí: zákazníci, dodavatelé, finanční instituce, úřady místní správy, zaměstnanci, konkurence, vlastníci, vedení, úřady státní správy, občané, jiné, poradenské společnosti, akademická centra, inovační centra, hospodářská nebo obchodní komora.

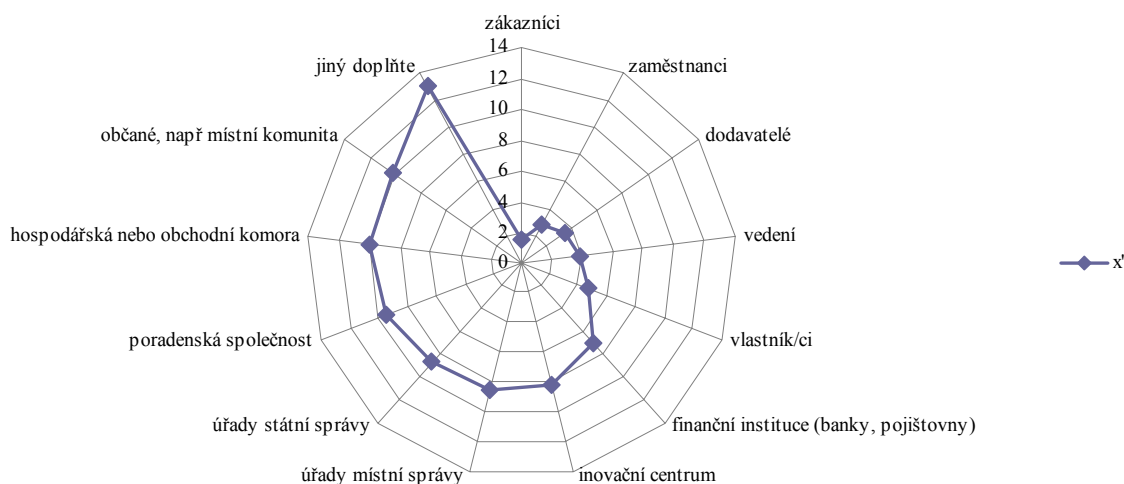
Graf č.1 Identifikace skupin stakeholderů (odvětví: průmysl, obchod a služby)



Ve spojení s úspěšností podniků na trhu je vidět posun ve vnímání jednotlivých skupin. Klíčové skupiny tvoří zákazníci, dále stakeholdři tvořící interní trhy (zaměstnanci, vedení), vlastníci a dodavatelé. U výzkumného souboru zpracovatelského průmyslu nebyly v dotazníku zařazeny spontánní odpovědi, respondenti měli seřadit předložený soubor skupin stakeholdrů dle pořadí (1-nejdůležitější, 13-nejméně důležitý). Otázka byla více specifikována a jejím cílem bylo seřadit skupiny stakeholdrů v souvislosti s významem těchto vztahů pro fungování podniku.

V grafu č.2 lze pozorovat výsledek zjištěného pořadí: na prvním místě zákazník, následně zaměstnanci, dodavatelé, vedení, vlastníci, finanční instituce, inovační centra, úřady místní a státní správy, poradenské společnosti, hospodářské a obchodní komory a občanská komunita na posledním místě. Detailnější pohled na vnímání významu jednotlivých skupin pro úspěšné fungování na trhu je patrný z tabulky č.18. Respondenti hodnotili v rozmezí škály 1-10, kde 1- znamenala minimální dopad a 10 - klíčový dopad na úspěch podniku. Ve spojení s úspěšností podniků na trhu je vidět posun ve vnímání jednotlivých skupin. Klíčové skupiny tvoří zákazníci, dále stakeholdři tvořící interní trhy (zaměstnanci, vedení), vlastníci a dodavatelé.

Graf č.2 Identifikace skupin stakeholdrů (odvětví: zpracovatelský průmysl)



Výsledky u podniků naznačují, že zákazník a vztahy s ním mají klíčové místo, což vyjadřuje zásadní pozitivní posun objevující se v posledních letech našeho zkoumání. Uvědomění si významu dalších skupin stakeholdrů, kteří tvoří tzv. interní trhy (zaměstnanci, vedení), je další pozitivní informací o současném podnikovém prostředí, zejména vzhledem k implementaci nových marketingových přístupů, kde zaměstnanci a další skupiny tohoto tzv. vnitřního trhu tvoří důležitou součást, bez které nelze zásadní změny uskutečnit. Postavení dodavatelů ve vnímání důležitosti je u podniků zpracovatelského průmyslu na třetím místě, což plně odpovídá současné realitě, kde kvalitní vztahy s dodavateli umožňují mnohé výhody v tomto odvětví. Klíčovým problémem každého podnikání jsou finance, bez kterých nelze realizovat žádný další vývoj a rozvoj, což naznačuje i další pořadí v určení priorit budování vztahů: vlastníci, finanční instituce jsou ve vnímání podniků zařazeny následně za stakeholdry tvořící interní trhy. Informace a vliv subjektů místní a státní správy v současném prostředí si uvědomuje většina zkoumaných podniků. Vývoj politické situace a následných legislativních opatření může znamenat na jedné straně obrovské výhody, ale i hrozby, které by podniky ve svém strategickém zaměření měly vnímat a sledovat zejména z pohledu záměrů rozvoje v regionálním, ale i státním měřítku. Rozvoj partnerství s inovačními centry v porovnání

s předchozím vzorkem (zahrnujícím kromě průmyslu, také podniky z oblasti obchodu a služeb) naznačuje, že u malých podniků tato skupina stakeholderů nebyla zahrnuta a ani podpořený výběr jejich vnímání tuto situaci zásadně nezměnil. U podniků zpracovatelských odvětví je vidět, že inovační centra jsou podniky vnímána, zřejmě to souvisí i se změnou jejich přístupu k nim.

Tabulka č.1 *Stupeň významnosti stakeholderů pro úspěch podniku na trhu*

Stakeholdři	\bar{x}^3	σ^4
Zákazníci	9,7	0,9
Dodavatelé	7,9	2,1
Zaměstnanci	9,1	1,2
Vedení	8,8	1,6
Vlastníci	8,3	2,4
Konkurence	5,8	2,3
Finanční instituce	5,9	3,0
Úřady místní správy	5,4	2,8
Hospodářská nebo obchodní komora	4,5	2,4
Inovační centra	3,0	-
Akademická centra	5,8	3,4
Poradenské společnosti	4,8	3,1
Úřady státní správy	5,3	3,0
Občané	4,7	2,3
Jiné	-	-

5.5.2 Vnímání míry kvality vztahů se stakeholdry

Oblast kvality jednotlivých vztahů byla hodnocena opětovně škálou 1-10, kde 1- znamenala minimální kvalitu a 10-maximální kvalitu. Z tabulky č.2 je patrné, že vysoce byla podniky vnímána kvalita vztahů se skupinami zákazníků, zaměstnanci, vedením, vlastníky a partnerskými dodavatelskými subjekty.

Následnou korelační analýzou se potvrdily prvotní výsledky a zjistily se další významné aspekty související se sledováním faktorů důležitosti těchto vztahů a jejich kvality.

³ \bar{x} -aritmetický průměr

⁴ σ - standardní odchylka (poskytuje informaci o míře seskupení kolem hodnoty aritmetického průměru)

Tabulka č.2 Míra vnímání kvality vztahů se stakeholdry

Stakeholdři	\bar{x}^5	σ^6
Zákazníci	8,4	1,5
Dodavatelé	8,1	1,7
Zaměstnanci	8,5	1,3
Vedení	8,2	2,0
Vlastníci	8,0	2,3
Konkurence	5,8	2,4
Finanční instituce	6,9	2,3
Úřady místní správy	6,3	2,4
Hospodářská nebo obchodní komora	5,5	2,7
Inovační centra	1	-
Akademická centra	5,5	3,2
Poradenské společnosti	6,1	3,1
Úřady státní správy	6,1	2,2
Občané	6,7	2,2
Jiné	-	-

5.5.3 Důvody podniků k vytváření vztahů s uvedenými skupinami stakeholdrů

Oblast vnímání důvodů a přínosů vztahů se skupinami stakeholdrů, které podniky vyjmenovaly, byly zjišťovány spontánním výčtem, jenž byl v rámci dalšího zpracování tříděn a kategorizován. Výsledky naznačily následující obsahové skutečnosti pro jednotlivé skupiny stakeholdrů.

1. Zákazníci

Hlavní důvody vzájemného vztahu se zákazníky vnímají podniky zejména ve finančním užitku, který tento vztah přináší a souvisí s existencí podniku a jeho růstem. Z dalších důvodů byly statisticky významné hlavně loajalita zákazníků a budování image podniku. Z hlubších analýz vyplynulo, že u průmyslových podniků byly prioritními důvody zejména existence podniku a jeho růst a finanční užitek, u podniků působících v odvětví obchodu a služeb dominoval jako hlavní důvod finanční užitek. Velikost podniku ani rok založení podniku neměly dopad na změny těchto důvodů.

2. Interní trhy (zaměstnanci, vedení)

Důvody vytváření a budování vzájemných vztahů se stakeholdry tvořící tzv. interní trhy byly následující: efektivnost, loajalita, dobrá atmosféra a uspokojení z práce a nezbytnost přežití. U zaměstnanců byly klíčovými důvody zejména loajalita a efektivnost. U vedení

⁵ \bar{x} - aritmetický průměr

⁶ σ - standardní odchylka (poskytuje informaci o míře seskupení kolem hodnoty aritmetického průměru)

a vlastníků nezbytnost přežití, dobrá atmosféra a efektivita. Při porovnání jednotlivých odvětví byly v oblasti obchodu výrazněji zdůrazněny tyto důvody - loajalita a dobrá atmosféra. Z pohledu velikosti podniku byl významnější rozdíl zaznamenán pouze u důvodu loajality zaměstnanců, pro větší podniky je loajalita zaměstnanců důležitějším důvodem než pro malé - mikro podniky. Kritérium rozdělení souboru podle roku založení podniku nemělo zásadní vliv na změny v těchto důvodech.

3. Dodavatelé

U dodavatelů tvořily prioritu v důvodech zejména finanční užítky, spolupráce v oblasti vybavení, zařízení, důvěra, plnění závazků a zajištění stability a zlepšování kvality. Z pohledu rozdělení a analýzy souboru dle odvětví bylo zaznamenáno, že u služeb jsou tyto důvody výraznější než u obchodu a výroby. Kritérium – velikost podniku ukázalo, že u větších podniků jsou důvody finančního užitku, spolupráce, důvěry a stability významnější než u menších (mikro) podniků. Rok založení nijak neovlivnil tento výčet a pořadí významu důvodů týkajících se vztahů s dodavateli.

4. Konkurence

U konkurence byly identifikovány tři kategorie: užitek ze spolupráce, zdroj inspirace pro vlastní podnikání a jiné (v kategorii jiné nebyly zaznamenány u českých podniků konkrétní důvody). Nejvíce byl zastoupen důvod užitku ze spolupráce. Žádné další rozdíly z pohledu analyzování souboru dle kritérií - velikosti, roku založení a odvětví podniku nebyly patrné.

5. Finanční instituce

Hlavním důvodem vztahu s finančními institucemi byla zejména pomoc a podpora a nezbytnost pro fungování podnikání.

6. Místní a státní správa

U místní i státní správy byly identifikovány tři stejné hlavní důvody: oboustranná spolupráce pro zajištění podnikání, získání přízně a podpory, nezbytnost pro fungování podniku. Obsahově lze u těchto kategorií vyzvednout zejména důležitost vzájemné spolupráce, která spočívá ve výměně aktuálních informací a poskytování služeb.

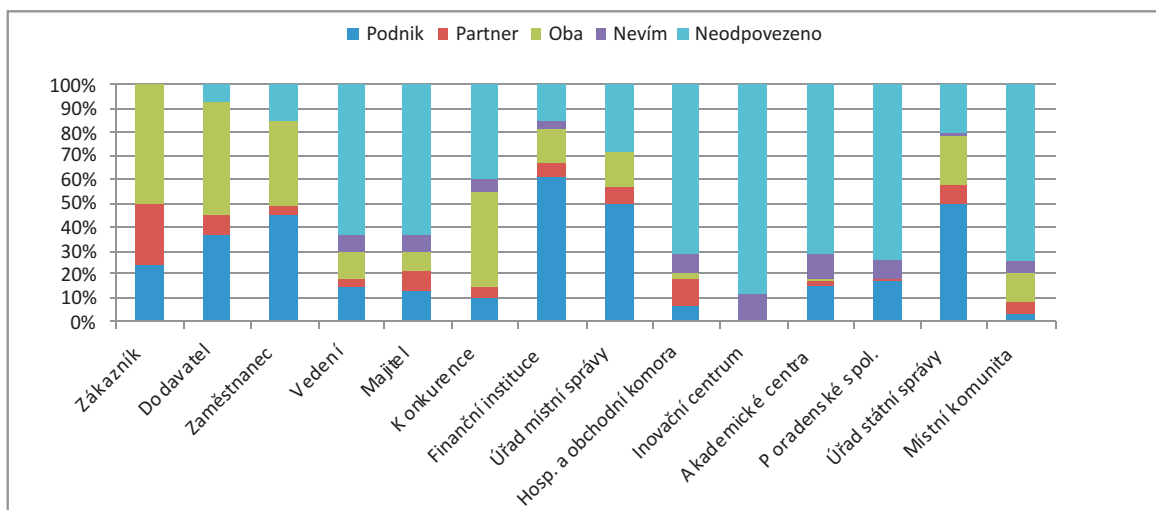
7. Akademická centra, místní komunita

Důvody budování vztahů s akademickými centry se týkaly zlepšení kvalifikace a prestiže podniku. U místní komunity byly identifikovány dvě kategorie, a to pověst a zdroj potencionálních zákazníků. Četnosti u těchto odpovědí byly velmi nízké. Tato oblast vztahů zřejmě není doceněná, a to zejména malými podniky.

5.5.4 Vytváření a udržování vzájemných vztahů

Dalšími oblastmi, které nás v rámci výzkumu zajímaly, byly hybné síly těchto vzájemných vztahů. Identifikace hlavního iniciátora a také identifikace těch subjektů, které jsou aktivnější při udržování a budování vzájemného vztahu, byly v centru zájmu otázky 13 a 14 v dotazníku č.1.(viz grafy č.3 a 4).

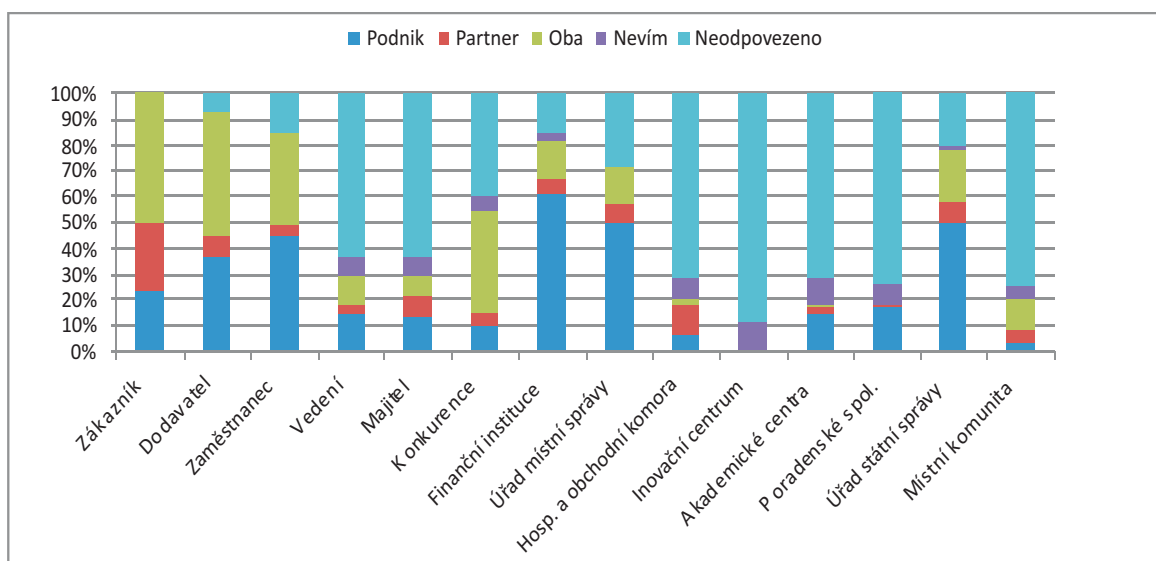
Graf č.3 Identifikace iniciátora vztahů



Podniky jsou výrazně iniciativnější zejména ve vztazích s finančními institucemi (61,7%) a úřady místní a státní správy (50%). Jejich iniciativa je větší i ve vztahu k zaměstnancům (45%) a dodavatelům (36,7%), i když v těchto vztazích je ve větší míře než u ostatních vztahů významná oboustranná spolupráce zejména u dodavatelů (48,3%). Vzájemná iniciativa spolupráce platí i pro vztah se zákazníky (50%), z pohledu rozložení odpovědí je v tomto vztahu o trochu více iniciativnější zákazník (26,7%). U vztahu s hospodářskou a obchodní komorou je patrné, že iniciativa partnera je větší než iniciativa podniku. Vztahy s konkurencí podniky vnímají zase spíše oboustranně (40%), i když z jejich pohledu ony jsou o něco iniciativnější než konkurence.

Z pohledu analýzy jednotlivých odvětví bylo dále zjištěno, že podniky v oblasti obchodu vytvářejí nejčastěji ze všech tří sektorů vztahy se zákazníky a dodavateli založené na vzájemné iniciativě. Také vyvíjejí největší iniciativu při budování vztahů s finančními institucemi, subjekty státní správy a zaměstnanci. Podniky z oblasti služeb jsou zase nejvíce iniciativní při vytváření vztahů se subjekty místní správy. Analýza vlivu roku založení na iniciování vztahu ukázala, že nejvíce případů oboustranné iniciativy při vytváření vztahu mezi podnikem a zákazníky, mezi podnikem a dodavateli je u podniků založených před rokem 1995.

Graf č.4 Identifikace aktivnějšího partnera při udržování vztahů



Při udržování vzájemných vztahů vyvíjejí podniky výrazně aktivnější roli zejména se zákazníky (58,3%), finančními institucemi (50%), subjekty státní správy (50%), subjekty místní správy (41,7%) a zaměstnanci (35%). Snaha obou partnerů při udržování vztahů byla prokázána zejména ve vztazích podniků se zaměstnanci (45%), konkurencí (45%) a dodavateli (35%). V ostatních případech nelze výsledky zobecnit pro malý výskyt odpovědí.

U analýzy jednotlivých odvětví byl zjištěn jeden další významnější rozdíl, a to, že zákazníci a finanční instituce jsou aktivnější při udržování vztahů zejména u podniků působících v odvětví obchodu a služeb.

5.5.5 Klíčové bariéry vytváření a budování vztahů se stakeholdry






Faktory, které brání vytváření a budování vztahů, byly zjišťovány formou spontánních odpovědí respondentů, ty byly následně zpracovány tříděním a kategorizováním. Jejich statistickým zpracováním se zjistilo, že **největší překážkou jsou problémy související s komunikací**. Nejvýrazněji je tato bariéra zastoupena ve vztazích podniku se zákazníky, zaměstnanci a subjekty místní správy. Ve vztazích s **dodavateli** byla identifikována jako největší překážka jejich **nízká výkonnost a kvalita** a ve vztazích s **konkurenty zejména používání nekalých (nefér) způsobů**. U **finančních institucí** je hlavní bariérou vzájemných vztahů **jejich negativní přístup**. U **subjektů státní správy** se jeví klíčovými bariérami vzájemných vztahů **jejich byrokratický a negativní přístup**. Hlavní překážkou vztahu s **hospodářskou a obchodní komorou** byla podniky označena **její neprofesionálnost, neschopnost**. Výzkumné výsledky byly potvrzeny i v případech dalších provedených analýz podle jednotlivých sektorů, velikosti podniků a data založení podniku (kde byl soubor rozdělen na podniky, které vznikly před rokem 1995 a po roce 1995).

5.5.6 Hlavní oblasti konfliktů se stakeholdry

Stejným způsobem jako u identifikování bariér se postupovalo i při mapování hlavních oblastí konfliktů. Nejvíce případů konfliktních situací bylo zaznamenáno s následujícími skupinami: zákazníci (76,7%), dodavateli (56,7%) a zaměstnanci (45%). 25% podniků mělo konflikt se subjekty státní správy a 23,3% s hospodářskou a obchodní komorou.

Z pohledu analýzy odvětví bylo patrné, že největší výskyt konfliktů byl zaznamenán u podniků v sektoru služeb a obchodu, a to zejména se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci. Další statisticky významné výsledky týkající se analyzování souboru dle velikosti podniku a data jeho založení nebyly prokázány.

Klíčové důvody konfliktů identifikované u některých skupin stakeholderů:

-  **Zákazníci** (kvalita výrobků a služeb; komunikační problémy, problémy s platbou a nespokojenost zákazníků);
-  **Dodavatelé** (problémy s dodávkou, kvalitou výrobků a služeb a problémy s platbou);
-  **Konkurence** („nefér“ přístupy);
-  **Finanční instituce** (konflikty související se vzájemnou spoluprací, byrokracie);
-  **Úřady státní a místní správy** (negativní přístup, kvalita spolupráce);

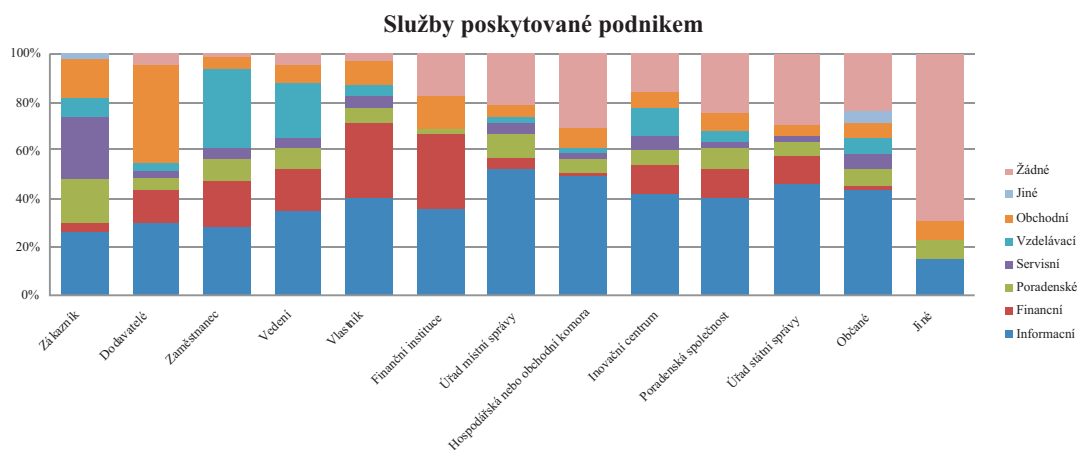
U dalších skupin stakeholderů podniky žádné důvody konfliktů neuváděly. Velká část problémů s kvalitou výrobku souvisela zejména s kvalitou poskytovaných služeb, které nesplňovaly požadavky, a potřebami zákazníků, také zde často respondenti uváděli jako důvod konfliktu problémy související s kvalitou nabídky – nevhodné zacházení a užívání výrobků. V hlubších obsahových rozborech se potvrdilo, že komunikační problémy souvisí hlavně s nesprávným porozuměním a pochopením zákazníka zaměstnanci a naopak, další velká část komunikačních problémů se týkala rozdílů mezi nerealistickými sliby podniků na jedné straně a očekáváními zákazníků na straně druhé. Problémové oblasti s dodavateli týkající se dodávek

souvisely hlavně s opožděním a špatnou kvalitou dodávky. U platby šlo také hlavně o nedodržení domluvených termínů. Důvody konfliktů s konkurencí se týkaly především korupce – zákazníků i zaměstnanců. Konflikty s finančními institucemi, úřady státní a místní správy souvisely hlavně s nedostatečnými, nekompletními a včas nedodanými informacemi.

5.5.7 Služby poskytované v rámci vzájemných vztahů mezi podnikem a stakeholdry

Druhá etapa výzkumu byla dále zaměřena na charakterizování vzájemných vztahů mezi stakeholdry a podnikem z pohledu služeb, které si vzájemně mezi sebou vyměňují. V grafu.5 je znázorněna skladba služeb poskytovaných podniky jednotlivým stakeholdrům.

Graf.č.5 Služby poskytované podnikem



Nejvíce poskytované služby dle skupin stakeholderů

Služby poskytované zákazníkům mají následující strukturu: 26,21% tvoří informační služby, 25,24% servisní, 18,45% poradenské, 16,5% obchodní, 7,77% vzdělávací a 3,88% finanční služby. **Služby poskytované dodavatelům:** 40,32% tvoří obchodní služby, 30,65% informační, 12,9% finanční, 4,84% poradenské. **Služby poskytované zaměstnancům:** 32,05% vzdělávací služby, 28,21% informační, 19,23% finanční a 8,97% poradenské služby. **Služby poskytované vedení:** 34,78% informační, 23,19% vzdělávací služby, 17,39% finanční a 8,7% poradenské služby. **Služby poskytované vlastníkům:** 40,63% informační, 31,25% poradenské a 6,25% servisní služby. **Služby poskytované finančním institucím:** 35,56% informační, 31,11% finanční a 13,3% obchodní. **Služby poskytované úřadům místní a státní správy a obchodním a hospodářským komorám** jsou především informační a finanční. Totéž platí i pro poskytování služeb poradenským podnikům a inovačním centrům.

5.6 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Zkoumané výsledky první a druhé etapy výzkumu lze shrnout do několika základních závěrů. Především se ukázalo, že **marketing vztahů není v podnicích obecně známý**, tato oblast je nejvíce vnímaná v souvislosti s pojmem CRM, což zřejmě souvisí s rozšířením a implementací této koncepce řízení vztahů se zákazníky v podnikové praxi.

Významným faktem z pohledu výsledků se zdá být právě **posun ve vnímání podniků týkající se uvědomění si významu dalších klíčových skupin stakeholderů** kromě zákazníků a dodavatelů. Je to zejména zdůraznění významu stakeholderů, kteří tvoří jejich tzv. interní trhy (zaměstnanci, vedení), kam můžeme zařadit z určitého pohledu i vlastníky, kteří tvoří, ale i finančně zainteresované subjekty. Je důležité neopomenout i význam dalších zainteresovaných subjektů, jako jsou finanční instituce, konkurence, akademická centra, úřady místní a státní správy. Na druhé straně vcelku malý význam přisuzovaný subjektům jako jsou hospodářské

a obchodní komory, poradenské společnosti, místní komunita, rozvíjející se inovační centra a zřejmě i další subjekty, které nebyly v rámci výzkumu identifikovány.

Důvody, které vedou podniky k tomu, aby vytvářely a budovaly vztahy s těmito subjekty, jsou logické a vyplývají z ekonomické podstaty podnikání, jde především o finanční užitek a další důvody, které jeho zvyšování ovlivňují (loajalita zákazníků, image podniku). Zajímavé mohou být další výsledky týkající se důvodů budování vztahů u jednotlivých skupin stakeholderů, které mohou být **inspirujícím potenciálem při řízení vztahů s těmito stakeholdry. Klíčovými bariérami obecně jsou především problémy související s komunikací.** Při budování vztahů s dodavateli to byla zejména jejich nízká výkonnost a kvalita. Vztahům s konkurencí brání především nefér způsoby používané těmito subjekty. U subjektů státní a místní správy, finančních institucí se zdá být hlavní bariérou především jejich negativní přístup a velká byrokracie. Překážkou vytváření a budování vztahů s obchodními a hospodářskými komorami se zdá být podle vnímání podniků jejich neprofesionalita a neschopnost. **Konflikty, které mají podniky s různými stakeholdry** se týkaly především dodávky a kvality výrobků, služeb a informací, komunikačních problémů, problémů s platbami, kvality spolupráce, negativních a nefér přístupů. **Nejvíce používanými nástroji a činnostmi pro udržování vztahů se stakeholdry** se zdá být osobní kontakt, spolehlivost, kooperace a podpora, efektivní komunikace, jež jsou podporovány různými nástroji vyplývajícími z rozvoje informačních a komunikačních technologií. U interních stakeholderů se kromě toho jedná také o nástroje mzdové politiky a další motivační nástroje (jako jsou mezinárodní studijní pobyty, integrující formální i neformální setkání, benefity apod.). **Korelační analýzou byly zjištěny další výsledky týkající se budování klíčových sítí vzájemných vztahů, které jsou předpokladem úspěchu na trhu.** Jde zejména o budování kvalitních vztahů mezi vlastníky a vedením podniku; vztahů mezi zákazníky, zaměstnanci a dodavateli; vztahů mezi vlastníky, vedením, zaměstnanci a zákazníky; vztahů mezi vedením, vlastníky, zaměstnanci, dodavateli a finančními institucemi. **Oblast poskytovaných služeb mezi jednotlivými skupinami stakeholderů byla mapována v obecné rovině.** Výsledky jsou spíše informativního charakteru a vyžadují další detailní zkoumání. Velkou skupinu služeb poskytovaných v obou směrech mezi všemi skupinami stakeholderů navzájem (podnik stakeholderům nebo stakeholdři podnikům) tvoří tzv. informační služby, poradenské, finanční a obchodní. Tyto služby, společně s dalšími službami jako jsou služby servisní a vzdělávací, se zdají být velkým potenciálem pro rozvoj vzájemných vztahů. Z pohledu podniků je rozvoj těchto služeb velmi důležitý zejména pro budování vzájemných vztahů se zákazníky, dodavateli, vedením, zaměstnanci, vlastníky a finančními institucemi. Využití těchto informací pro podnikovou praxi si žádá další hlubší zkoumání této problematiky.

Uvedené výsledky a závěry prvních dvou etap empirického výzkumu, které měly charakter mapujících průzkumů, byly východiskem pro třetí etapu výzkumu, jež se zaměřovala na vybrané aspekty řízení vztahů se stakeholdry. Zkoumané otázky se týkaly především následujících oblastí: identifikování klíčových skupin stakeholderů, identifikování klíčových důvodů vytváření a budování vztahů se stakeholdry, charakterizování vlivů vztahů se stakeholdry na oblasti řízení podniku, identifikování potencionálních služeb poskytovaných ve vzájemných vztazích, vliv vztahů se stakeholdry na způsoby prodeje vlastních výrobků a služeb, charakterizování vlivu externích a interních faktorů podniku na vztahy se stakeholdry, charakterizování vzájemného vlivu marketingových aktivit a způsobů prodeje vlastních výrobků a služeb v souvislosti se vztahy se stakeholdry.

Výzkumná zpráva 3.etapy výzkumu, včetně dílčích hypotéz, výsledků a klíčových závěrů bude prezentována a publikována po následném analytickém zpracování získaných dat v roce 2008.

6 NÁVRH METODIKY PROPOJENÍ MARKETINGOVÝCH A OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ V KONTEXTU SOUODOBÝCH MARKETINGOVÝCH KONCEPCÍ

V rámci teoretických východisek bylo zdůrazněno několik podstatných skutečností a principů vycházejících ze stavu poznání v oblasti marketingových koncepcí, které jsou předpokladem pro řešení hlavního cíle práce, a to vytvoření metodiky koordinace a vzájemného propojení marketingových a obchodních činností na průmyslových trzích prostřednictvím řízení vztahů se stakeholdry. Vytváření hlubokých trvalých vztahů se všemi klíčovými subjekty z okolí podniku, jež mohou přímo či nepřímo ovlivnit úspěch jeho marketingových a obchodních aktivit, lze považovat v dnešním prostředí za hlavní cíl strategického marketingového řízení.

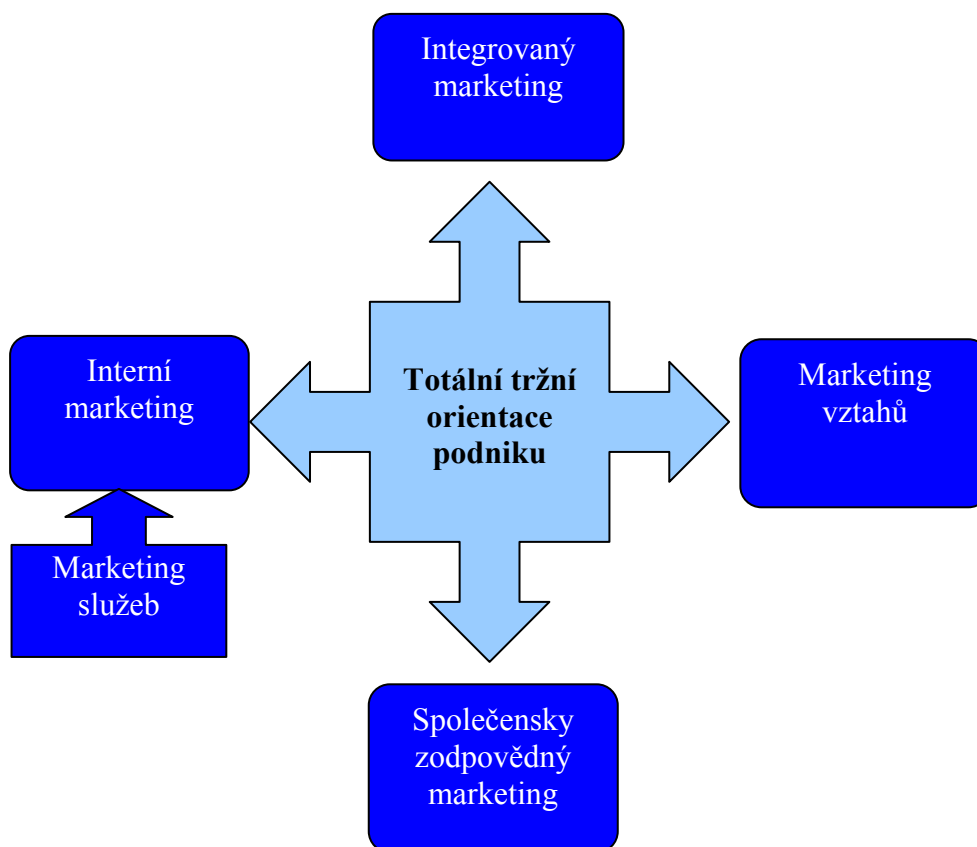
Z poznání současných marketingových koncepcí vyplývá, že jejich podstata je založena na respektování často podobných principů, jako je hospodárnost, flexibilita, komplexnost, integrovanost, globálnost, individualizace, kooperace apod., tyto principy v sobě zahrnují mnoho vzájemných protikladů. Vyřešení základní otázky podniků: „Jakou filozofií by se mělo jejich marketingové úsilí řídit?“, se zdá ve spleti mnohdy protichůdných zájmů vyplývajících z těchto principů složitou záležitostí. Teorie i praxe však naznačuje, že je zde nezbytná určitá synergie těchto poznatků, nástrojů a metod umožňujících úspěšné fungování.

6.1 MODEL SYNERGICKÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE

Možnost zmírnění těchto protikladů se nabízí v propojení klíčových principů, které vycházejí ze současných marketingových koncepcí, marketingu vztahů, tržní orientace a marketingu služeb v model, jež by pomohl zvýšit schopnosti podniků na průmyslových trzích reagovat na dynamické změny a účelně koordinovat své marketingové a obchodní aktivity. Cílem modelu viz obrázek č.4 je spojení základních principů současných marketingových koncepcí a dále schopnost dosáhnout synergie, která propojí marketingové a obchodní činnosti podniku. Využití kombinace řady marketingových přístupů při marketingovém řízení podniku je logickou odezvou na změny a požadavky dnešní doby. Pojem, který se v této souvislosti v literatuře objevuje, je tzv. holistický marketing (Bridgewater, Egan, 2002; Kotler 2007) a znamená, že u marketingu záleží na všem, že pro řešení současných výzev ve vysoce konkurenčním prostředí je u marketingu zapotřebí široká synergická perspektiva. Základním předpokladem marketingového řízení se stává především přijetí marketingové filozofie v její synergické podobě managementem.

Přístup podniků k přijetí a implementování synergické marketingové koncepce respektuje, že trh a jeho požadavky jsou východiskem pro stanovení cílů, plánování, organizaci, rozhodování, kontrolu a neustálý kontakt s děním v prostředí podniku. Marketingové řízení spočívá především ve výběru cílových trhů, na kterých získává, udržuje a rozšiřuje počty zákazníků prostřednictvím procesů vytváření, poskytování a sdělování hodnoty při plnění ekonomických cílů podniku. Význam marketingového řízení spočívá právě v tom, že na něm velmi často závisí finanční úspěch, finance, provoz, účetnictví a další podnikové funkce ztrácí svůj význam, jakmile neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách. Největšímu riziku se vystavují podniky, které nesledují své zákazníky, konkurenty i další klíčové skupiny stakeholdrů a nepřetržitě nezlepšují své nabídky hodnoty. Kvalitní a účinný proces marketingového řízení je nikdy nekončící činností. Právě dynamika dnešního prostředí poukazuje na to, že zásadní je pečlivě sledovat potenciální příležitosti, které mohou přinést zvýšení hodnoty pro zákazníky, ale i pro podnik samotný.

Obrázek č.4 Model synergické marketingové koncepce



Marketingové řízení založené na synergii přístupů (totální tržní orientace, marketingu vztahů, interního a integrovaného marketingu, marketingu služeb a společensky zodpovědného marketingu) posunuje myšlení managementu směrem k respektování následujících zásad:

- ✚ marketing není záležitostí pouze marketingového oddělení, ale stává se záležitostí všech;
- ✚ úspěšný marketing je takový, který reaguje na změny a mění se v souladu se změnami na jeho cílových trzích;
- ✚ prosperita je v neustálém vyhledávání příležitostí a nespolehnání se pouze na minulé silné stránky;
- ✚ ne všechny činnosti podniku lze dělat na špičkové úrovni, proto je výhodnější ponechat některé z činností na jiné, pokud je podnik nedokáže dělat laciněji a lépe;
- ✚ soustředění se na klíčové činnosti je cestou ke špičkové úrovni;
- ✚ základem snažení podniku je celoživotní hodnota zákazníka;
- ✚ partnerské vztahy s klíčovými stakeholdry jsou základem potencionálních konkurenčních výhod;
- ✚ integrování komunikace směrem dovnitř i ven;

Výhodou tohoto modelu je, že umožňuje maximalizovat vytváření hodnoty poznáváním a identifikováním nových příležitostí a výhod pro zákazníky v prostorech vymezených jednotlivými přístupy. Tento model také maximalizuje poskytování hodnoty tím, že se zdokonaluje řízení vztahů se zákazníky, zaměstnanci a dalšími skupinami stakeholdrů v tzv. obchodních partnerstvích.

6.1.1 Vytváření hodnoty pro zákazníka

Cílem každé podnikatelské činnosti je poskytnout hodnotu pro zákazníka se ziskem. V dnešním konkurenčním prostředí se stává klíčovou otázkou hledání efektivnějších způsobů poskytování vyšší hodnoty pro zákazníky, než poskytuje konkurence. Porterův model klasického hodnotového řetězce nabídl podnikům nástroj k identifikaci způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka.

Nové chápání poskytování hodnoty spočívá právě ve sladění procesu poskytování hodnoty s vybíráním, vytvářením a sdělováním vyšší hodnoty. Vytváření vyšší hodnoty nabídky pro zákazníka je středem současného zájmu nejenom podniků, ale i akademiků. Změny, které se zdají být nezbytné při současném poskytování hodnoty podniky, jsou založeny na poskytování tržní nabídky pro již předem dobře definované cílové trhy. Marketing tak získává klíčovou roli už v počátku plánování hodnoty a jejího výběru. Volba hodnoty tvoří strategickou část marketingového řízení: v podstatě jde o provedení segmentace, zaměření a umístění hodnoty na cílovém trhu (STP). Zvolením hodnoty tržní nabídky dle cílových trhů a nalezením jejího vhodného umístění pak v procesu poskytování hodnoty marketing dále rozhoduje o vlastnostech, cenách, distribuci každého výrobku a doprovodných službách a servisu. Poslední třetí fáze procesu vytváření a poskytování hodnoty je její sdělování. V této fázi jde o využívání síly osobního prodeje a dalších komunikačních nástrojů, jež by měly ve vzájemné integraci sdělovat sliby, které je podnik schopen naplnit a které splňují očekávanou hodnotu cílových segmentů. Každá fáze tohoto procesu klade nároky na náklady. Úkolem podniku je pečlivé sledování svých nákladů a výkonu v každé hodnototvorné činnosti a hledání způsobů, jak tyto náklady snížit či zlepšit výkon. Nabídka hodnoty je sumou všech důvodů, proč by měl zákazník nakupovat výrobky a služby podniku. Posun v nabídce hodnoty na průmyslových trzích lze zaznamenat ve skladbě nabídky průmyslových podniků, kde právě služby jsou potencionálním zdrojem odlišení jejich nabídky od nabídky konkurenční. V souvislosti s tímto faktem je nezbytné v procesech poskytování hodnoty podniků věnovat pozornost vzájemnému integrování prvků kvality, služeb a marketingu do budování trvalých a výhodných vztahů s klíčovými stakeholdry, tyto vztahy budou přispívat ke spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků je kritickým momentem pro vzájemné udržení vztahů s nimi a tím i následnou maximalizací jejich celoživotní hodnoty. Služby určené zákazníkům a jejich kvalita jsou tím důležitým faktorem upevňování vzájemných vztahů. Sdílení vzájemné prosperity z budování výhodných vzájemných vztahů s klíčovými zájmovými skupinami (stakeholdry) je oblastí pro potencionální příležitosti vytváření takových služeb, jež budou důvodem vyšší spokojenosti zákazníků.

6.1.2 Vytváření a budování vztahů se stakeholdry - potenciál a příležitost nové nabídky užité hodnoty

Důvody vytváření dlouhodobých vztahů zákazníků s podnikem souvisí především s atraktivitou poskytované hodnoty. Klíčovým prostorem se zdá být odlišení nabídky podniku od konkurence zejména v oblasti kvality a poskytování doprovodných služeb. Průzkum hodnoty souvisí s totální tržní orientací podniku, která zahrnuje pohled napříč trhy i uvnitř trhů, ve kterých nachází potencionální stakeholdry daného podniku. Získávané informace o okolí podniku, široká podniková schopnost reagovat a zpracovávat tyto informace do hodnotových nabídek a prosazovat je v rámci podniku má vliv na dosavadní konkurenční výhody a odlišení nabídky od konkurence a tím v konečném důsledku vytvářet vyšší užité hodnoty pro zákazníka. Významným východiskem pro podnik je v této souvislosti výběr jeho klíčových stakeholdrů a vytváření a budování výhodných dlouhodobých vztahů s těmi, kteří mohou přispět v rámci procesu tvorby přidané užité hodnoty.

Výzkum v oblasti zjišťování důvodů pro vytváření a budování vztahů s jednotlivými stakeholdry v odvětví může nabídnout potenciál pro efektivní vytváření nových hodnotových nabídek podniku. Mezi hlavní důvody lze zahrnout především vzájemně poskytované informace, kontakty, finanční prostředky a další materiální i nemateriální zdroje, náměty pro inovace, kvalitu, flexibilitu, zakázky, obchodní příležitosti, kvalitu služeb, výrobků, budování dobrého jména, atmosféry apod.

Specifikace těchto důvodů vytvářejí prostor také pro rozhodování managementu a pomáhají určit, ve které fázi hodnotového řetězce lze využít tyto získané výhody z existujících nebo potenciálních vzájemných vztahů se stakeholdry. Dalším prostorem pro konkurenční odlišení podniku se jeví právě analýza již poskytovaných vzájemných služeb s jeho klíčovými stakeholdry.

Celý tento proces vytváření a budování vztahů se stakeholdry je podmíněn charakterem a možnostmi odvětví, ve kterém podnik operuje. Důležitou roli při rozhodování podniku o výběru, vytváření a budování vztahů se stakeholdry má také stupeň životního cyklu podniku. V různých fázích vývoje podniku se mění priority pro volbu, vytváření a budování těchto vzájemných vztahů. Tím je ovlivněn i jeho proces vytváření hodnoty.

6.1.3 Koordinace a propojení marketingových a obchodních činností podniku

Hlavním cílem řešené problematiky bylo na základě zpracování nejnovějších teoretických a empirických poznatků vytvořit metodiku koordinace a vzájemného propojení marketingových a obchodních činností prostřednictvím nástrojů řízení vztahů se stakeholdry. Východiskem byla premisa, že informace o současných, potenciálních a latentních očekáváních a potřebách klíčových stakeholderů jsou významné pro účelné řízení marketingových činností a pro strategické rozhodování o způsobu a formě poskytování doprovodných služeb, jež v současnosti zcela určitě tvoří oblast konkurenčního odlišení podniků na průmyslových trzích. Navržený model synergické marketingové koncepce, který vychází z holistického marketingu, nabízí možné řešení zvýšení schopnosti podniků reagovat na dynamické změny na průmyslových trzích. Spojením základních a v mnoha případech i protichůdných principů a zásad v jednotný celek, který je výsledkem široké synergické perspektivy zahrnující vztahy s klíčovými stakeholdry do marketingového řízení podniku, se vytváří prostor pro podniky, jež chtějí účelně koordinovat své marketingové a obchodní aktivity. Synergický přístup spočívá v plánování, realizování a sdělování hodnoty zákazníkům v prostorech vymezených jednotlivými přístupy, jimiž otevírá nové potenciální možnosti pro konkurenčně zajímavé vytváření nabídky hodnoty pro zákazníky. Vytvářením, budováním a řízením výhodných trvalých vztahů s klíčovými stakeholdry se otevírají možnosti pro získání a udržení obchodních vztahů založených na silných ekonomických, technických a sociálních svazcích, které mohou podpořit vytváření jedinečného aktiva podniku nazývaného marketingová síť.

Respektování zásad plynoucích z marketingového řízení založeného na synergii přístupů (totální tržní orientace, marketingu vztahů, interního a integrovaného marketingu, marketingu služeb a společensky zodpovědného marketingu) je cestou, jak účinně propojit marketing s obchodními aktivitami podniku. Marketing není záležitostí pouze marketingového oddělení, ale stává se záležitostí všech. Doprovodné služby jsou hlavním aktivátorem konkurenčního odlišení nabídky podniků na průmyslových trzích. Tímto získává aplikování principů interního marketingu v těchto podnicích nových rozměrů. Vyžaduje se, aby každý v podniku přijal koncepty a cíle marketingu a byl aktivní při komunikování, volbě a poskytování hodnoty pro zákazníky. Funkce prodejního oddělení se proměňují v komplexní skupinu činností rozložených po celém podniku a v různé míře plní každý jednotlivec v podniku i obchodní činnost. Sestavování týmů pro řízení procesů vytváření hodnoty pro zákazníka odstraňuje bariéry mezi jednotlivými odděleními podniku. Dokonce se pro podniky otevírají možnosti zahrnout do

obchodních činností (nákupu a prodeje výrobků a služeb) i další partnery a některé klíčové skupiny stakeholderů, a to například formou outsourcingu. „Outsourcing (vyčleňování), znamená nahrazení vlastní aktivity, vykonávané dosud v rámci podniku, aktivitou získanou vně podniku“ (Dědina, Malý, 2005). Cílem může být v tomto případě zvýšení efektivnosti obchodní činnosti podniku, zejména na zahraničních trzích. Jde sice o radikální postup, který se využívá pro řešení hlavně neefektivních částí, nicméně je to oblast dalšího potenciálu pro zvyšování hodnoty nabídky podniku v oblasti doprovodných služeb. Tato oblast se zdá být velkou příležitostí vzhledem ke kladnému vývoji obchodní politiky EU a k nepopiratelnému růstovému potenciálu služeb vztahujících se k průmyslu. Vhodnost využití tohoto způsobu organizování obchodních aktivit podniku nesmí mít dopad na následující oblasti: nesmí být kritický k úspěchu konečného výrobku/služby u zákazníka; nesmí vyžadovat speciální znalosti, zkušenosti nebo zařízení; nesmí používat klíčové kompetence podniku nebo podporovat budování nových kompetencí a nesmí snižovat synergické efekty podniku. Tato oblast ale vyžaduje ještě další hlubší zkoumání.

6.2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE STAKEHOLDRY

Stakeholder je v nejširším významu každý jednotlivec nebo organizační jednotka, která má určitý vliv na organizaci nebo k ní má určitý vztah. Dohnalová (2007) uvádí: že koncepce existence zájmových skupin v souvislosti s podnikovou praxí se začala vyvíjet v 60. letech minulého století jako důsledek dynamického vývoje celé společnosti. Původně byli zájmovými skupinami označováni pouze akcionáři a podílníci podniku, později se v literatuře v souvislosti se zájmovými skupinami podniku objevují termíny stockholders (akcionáři – držitelé cenných papírů) a shareholders (podílníci). Podle obecně přijímané definice, že jde „o jednotlivce nebo skupiny, jež ovlivňují daný podnik, nebo jsou jednáním tohoto podniku nějak dotčeny, nebo jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami tohoto podniku“ (Dohnalová, 2007, str. 3). Jsou to všechny subjekty a skupiny nacházející se ve vnitřním a vnějším prostředí podniku.

Budování těchto vztahů je v současnosti považováno za zdroj konkurenční výhody, protože vzájemná provázanost mezi jednotlivými stakeholdry, založená na důvěře a plnění smluvních závazků, přináší užitek pro všechny zúčastněné strany. Manažeři a vlastníci společnosti jsou jasnými stakeholdry, ale stakeholdry jsou také zákazníci, nebo lidé žijící v okolí organizace, lobbyistické skupiny, lokální státní správa a mnoho dalších jednotlivců a skupin. Vymezované skupiny stakeholderů se mění podle oblastí činnosti podniků. Podstata a význam vymezování stakeholderů je však jasný a pro všechny oblasti stejný. Pokud podnik nebo organizace zamýšlí vztahy se svými stakeholdry řídit, musí v prvním případě vymezit, kdo jsou tito jeho stakeholdři, což znamená identifikovat je. Dále se musí zajímat o to: jaký je jejich relativní a absolutní vliv na podnik a jeho výkonnost a také relativní a absolutní vliv mezi nimi navzájem. Potom teprve může efektivně řídit vazby mezi těmito vlivnými vztahy. Řízení vztahů se stakeholdry je otázkou vyvažování různorodých zájmů stakeholderů a vytváření přidané hodnoty.

Nástroj řízení vztahů se stakeholdry se zdá být prostředkem, který v sobě mimo jiné zahrnuje potenciál nabízející se příležitosti v oblasti procesu tvorby hodnoty podniků rozvojem služeb spojených s výrobky, jež mohou vést k odlišení tržní nabídky podniků na průmyslových trzích. Zkoumání možných vzájemných přínosů mezi skupinami stakeholderů, které se nabízejí prostřednictvím základních vzájemných procesů výměny (produktů, informací, financí a sociální výměny), je potenciálem pro zlepšování obchodních transakcí a také další potencionální obchodní příležitosti. Je třeba, aby podniky přemýšlely o výběru klíčových stakeholderů, kteří by doplnili jejich silné stránky a kompenzovali jejich slabé stránky. Kroky,

podle kterých lze postupovat jsou stručně uvedeny v metodice identifikování klíčových stakeholderů. Základním předpokladem identifikování stakeholderů je uvědomění si jejich potřeb a zájmů. Provedené empirické výzkumy naznačily některé důvody, jež se zdají být významné pro vytváření a budování vzájemných vztahů s klíčovými stakeholdry z pohledu podniků. Tato oblast si ale také žádá doplnění motivů, důvodů a překážek i ze strany jednotlivých klíčových skupin stakeholderů. Tento pohled by doplnil obraz vnímání vytváření a budování vzájemných vztahů o další důležité informace týkající se jejich potřeb a zájmů.

Je třeba, aby podniky přemýšlely o výběru klíčových stakeholderů, kteří by doplnili jejich silné stránky a kompenzovali jejich slabé stránky. Kroky, podle kterých lze postupovat jsou stručně uvedeny v metodice identifikování klíčových stakeholderů. Základním předpokladem identifikování stakeholderů je uvědomění si jejich potřeb a zájmů. Provedené empirické výzkumy naznačily některé důvody, jež se zdají být významné pro vytváření a budování vzájemných vztahů s klíčovými stakeholdry z pohledu podniků. Tato oblast si ale také žádá doplnění motivů, důvodů a překážek i ze strany jednotlivých klíčových skupin stakeholderů. Tento pohled by doplnil obraz vnímání vytváření a budování vzájemných vztahů o další důležité informace týkající se jejich potřeb a zájmů.

6.2.1 Možné způsoby měření efektivity řízení vztahů s klíčovými stakeholdry

Řízení stakeholderů v podniku je často organizováno neintegrovanou formou, prostřednictvím různých částí, odděleními podniku. Například marketingové oddělení zodpovídá za řízení vztahů se zákazníky, nákupní oddělení zodpovídá za řízení vztahů s dodavateli, finanční oddělení za vztahy s finančními institucemi apod. Výsledkem je, že mnoho rozdílných částí podniku je zapojeno do řízení vztahů se stakeholdry a tyto procesy nejsou koordinovány. Implementování marketingových strategií vztahů se stakeholdry vyžaduje od manažerů překročení tradičních funkčních rolí. Management by měl přijmout širší perspektivu proto, aby byly budovány užší vztahy i s ostatními skupinami stakeholderů. Důvodem tohoto přístupu jsou následně efektivnější, hodnotnější vztahy se zákazníky a akcionáři (shareholdry), kteří pak mohou očekávat vyšší hodnotu. V obecné rovině je nejvíce rozpracovaným přístupem koncepce šesti trhů, jež na sebe vzájemně působí a v konečném důsledku pak ovlivňují celkovou hodnotu podniku. Podniky by se měly snažit vybudovat v každém z těchto šesti trhů silnou pozici samozřejmě dle vlastních možností a zdrojů. Nejdříve by měly identifikovat na každém z těchto trhů klíčové stakeholdry nebo „tržní segmenty“, následně by měly provést výzkum, který by identifikoval očekávání a požadavky těchto klíčových partnerů, a poté zhodnotit současný a navrhovaný stupeň zaměření obecně na jednotlivých trzích, ale i pro hlavní subjekty na každém z trhů a formulovat žádanou strategii rozvoje těchto vztahů včetně marketingových plánů. Pro identifikování zaměření a úsilí na jednotlivých trzích je vhodné použít síťový diagram, který podnikům umožní rozhodnout o úrovni zaměření na jednotlivých trzích. Tento diagram má sedm ramen, dvě pro zákaznické trhy, které jsou rozděleny na stávající a nové, a pak vždy jedno rameno pro každý z následujících trhů (interní, ovlivňující, referenční, pracovní, kooperující). Na základě tohoto systému pak můžeme částečně měřit, zda byly dosaženy cíle za předpokládaných nákladů i úsilí. V monitorování a měření kvality poskytovaných doprovodných služeb jsou vypracovány postupy jako je například diagram rybí kosti nebo metoda mapování okamžiku pravdy v poskytování služby - SERQUAL apod., které lze s mírným přizpůsobením aplikovat i na průmyslových trzích. Širokým okruhem je také oblast programů měření spokojenosti a loajality zákazníků a dalších klíčových skupin stakeholderů, která může poskytnout důležitou zpětnou vazbu a podklad pro zjišťování efektivity řízení vztahů se zákazníky a dalšími stakeholdry podniku. V poslední době se objevují publikace a odborné články, které řeší tuto problematiku měřením založeným na ROI (Return on Investment). Zdá se, že je to způsob, kterým si marketing může získat silnější postavení v podnicích. Další přístup k měření je založen na

nutnosti sledovat marketingové náklady. Na každý marketingový program by měla být aplikována kalkulace nákladů podle jednotlivých aktivit (např. metoda ABC - Activity Based Cost accounting), aby se zjistilo, zda je pravděpodobné, že povedou k výsledkům, které zdůvodní náklady. Oblast možných způsobů měření efektivity řízení vztahů se stakeholdry je v této práci pouze nastíněna jako důležitá součást soudobého marketingového řízení a poskytuje pouze výchozí bod pro další možné zaměření řešené problematiky. Sama o sobě je tato oblast širokou, a ne zcela probádanou oblastí, jež si žádá další hlubší mapování.

7 ZÁVĚR A SHRUTÍ VÝSLEDKŮ HABILITAČNÍ PRÁCE

Cílem předložené práce bylo na základě zpracování nejnovějších teoretických a empirických poznatků vytvořit metodiku propojení marketingových a obchodních činností podniků prostřednictvím využití nástrojů řízení vztahů se stakeholdry. Objektem řešení byly podniky na průmyslových trzích. Předmětem hlubšího zkoumání byla problematika řízení vztahů se stakeholdry v souvislosti s problematikou doprovodných služeb, zejména v oblasti prodeje vlastní tržní nabídky.

Ke splnění tohoto cíle byla provedena charakteristika současné situace v oblasti služeb ve vztahu k průmyslovým trhům. Samotná analýza je teoretickým přínosem, jenž poukazuje na možný potenciál zvýšení hodnoty tržní nabídky podniků využitím služeb vztahujícím se k průmyslu, které mohou být integrovány do každého stupně hodnotového řetězce. Dále byl proveden teoretický rozbor současných marketingových koncepcí v souladu s trendy a vlivy ovlivňujícími dnešní strategické řízení podniků na průmyslových trzích. V rámci současných koncepcí byly vymezeny základní pojmy, definice, přístupy a klíčové principy, jež podporují rozvoj vztahů se skupinami stakeholdrů. Výsledkem je, že význam orientace na další stakeholdry (kromě zákazníků, dodavatelů a konkurence) v marketingových koncepcích narůstá, ale zatím neexistuje žádný systémový návrh, jak tyto vztahy se stakeholdry uchopit. Habilitační práce nabízí aktuální teoretické poznatky v oblasti řízení vztahů se stakeholdry zahrnující řešení této problematiky v rámci soudobých marketingových koncepcí. V teoretické části jsou rozpracovány přístupy, které lze využít jak pro další empirická bádání, tak pro průmyslovou praxi. Práce si neklade nárok na souhrnné vyčerpání tematiky. Dílčí cíl formulovat na základě analýzy současných empirických a odborných zdrojů teoretická východiska poskytující rámec pro řešení hlavního cíle byl dle mínění autorky splněn.

Dalším z dílčích cílů byla analýza empirických výzkumů zabývajících se aspekty vztahů se stakeholdry. Empirický výzkum měl tři etapy. První dvě etapy jsou zahrnuty do habilitační práce včetně výsledků výzkumů. Třetí etapa, která se zaměřovala na vybrané aspekty řízení vztahů se stakeholdry, nemohla být do práce zahrnuta kompletně včetně výsledků výzkumu. Tento cíl byl splněn částečně, třetí nejpodstatnější oblast výzkumu, zabývajících se vybranými aspekty řízení vztahů se stakeholdry, je ve stavu analyzování a zpracovávání výsledků. Ty budou prezentovány a publikovány v roce 2008.

Provedené empirické výzkumy přinesly výsledky v podobě identifikace klíčových stakeholdrů na průmyslových trzích a jejich významu pro úspěch podniku na trhu. Byly identifikovány klíčové důvody, které vedou podniky k tomu, aby vztahy s těmito stakeholdry vytvářely, dále pak klíčové bariéry vytváření a budování vztahů včetně oblastí hlavních konfliktů. Zmapovány marketingové činnosti a metody používané podniky pro udržování vztahů se stakeholdry. Oblast poskytovaných služeb mezi jednotlivými skupinami stakeholdrů byla mapována v obecné rovině. Velkou skupinu služeb poskytovaných v obou směrech mezi všemi skupinami stakeholdrů navzájem (podnik stakeholdrům nebo stakeholdři podnikům) tvoří tzv. informační služby, poradenské, finanční a obchodní. Tyto služby, společně s dalšími službami jako jsou: služby servisní a vzdělávací, se zdají být velkým potenciálem pro rozvoj

vzájemných vztahů. Z pohledu podniků je rozvoj těchto služeb velmi důležitý zejména pro budování vzájemných vztahů se zákazníky, dodavateli, vedením, zaměstnanci, vlastníky a finančními institucemi.

Z poznání současných marketingových koncepcí je patrné, že jejich podstata je založena na respektování často podobných principů, jako jsou hospodárnost, flexibilita, komplexnost, integrovanost, globálnost, individualizace, kooperace apod., tyto principy v sobě zahrnují mnoho vzájemných protikladů. Vyřešení základní otázky podniků, jakou filozofii by se mělo jejich marketingové úsilí řídit se zdá ve spleti mnohdy protichůdných zájmů vyplývajících z těchto principů složitou záležitostí. Teorie i praxe však naznačuje, že je zde nezbytná určitá synergie těchto poznatků, nástrojů a metod umožňujících úspěšně fungování. Příležitost ke zmírnění těchto protikladů se jeví v propojení klíčových principů, které vycházejí ze současných marketingových koncepcí, marketingu vztahů, tržní orientace a marketingu služeb v model, který nabízí zvýšené schopnosti podniků reagovat na průmyslových trzích na dynamické změny a účelně koordinovat své marketingové a obchodní aktivity. Na základě teoretických i empirických poznatků byl navržen model synergické marketingové koncepce, vycházející z holistického chápání marketingu, v rámci které lze propojit a koordinovat marketingové a obchodní činnosti a rozvinout nástroje řízení vztahů se stakeholdry. Závěrem lze konstatovat, že stanoveny cíle habilitační práce byly splněny.

Mezi klíčové otázky další diskuse tohoto tématu lze zahrnout zejména rozpracování problematiky vztahů se stakeholdry v oblasti kontroly a měření efektivnosti těchto vztahů. Vytváření a budování vztahů se stakeholdry nabízí četné příležitosti pro vznik hodnotnějších nabídek podniků, kterým by měla být věnována výrazná pozornost. Některé z dalších poznatků týkajících se zejména vzájemně poskytovaných služeb mezi podnikem a jeho klíčovými stakeholdry, dále identifikaci marketingových aktivit podniků při hledání obchodních příležitostí, možné způsoby realizace prodeje vlastních výrobků a služeb podniků zpracovatelského odvětví a mnohé další aspekty řízení vztahů se stakeholdry přinesou závěry výzkumu třetí etapy empirického výzkumu. Dalšími klíčovými otázkami zkoumání těchto vztahů se jeví zejména oblast interních a externích forem prodeje vlastní tržní nabídky podniků, vytváření marketingových sítí, shluků vztahů apod.

8 POUŽITÁ LITERATURA (VÝBĚR)

- BERNDT, R. *Marketingstrategie und Marketingpolitik*. 4. aufl. Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 2005. 419 S. ISBN 3-540-22661-3.
- BERRY, L., L. (1983), „Relationship Marketing“, In BERRY, L., L., SHOSTACK, G., L., UPAH, G.D. (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 25-8.
- BLANKENBURG, D. (1995), „A Network Approach to Foreign Market Entry“ In BRIDGEWATER, S., EGAN, C. *International marketing relationship*. 1st ed., New York: Palgrave, 2002, 288p., ISBN 0-333-73377-0
- BRASSINGTON, F., PETTITT, S. *Essentials of marketing*. 2nd ed., England: Pearson Education Limited., 2007. 545 p. ISBN 978-0-273-70818-6.
- BRIDGEWATER, S., EGAN, C. *International marketing relationship*. 1st ed., New York: Palgrave, 2002, 288p., ISBN 0-333-73377-0
- BRITO, C., M., RAMOS, C. The Impact of Information Technologies on Customer Relationships Management. Paper presented at the 19th IMP Conference, Lugano 2003, cbrito@fep.up.pt.
- BRYSON, J. M. (2003), “What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques”, A paper presented at the London School of Economics and Political Science 10 February 2003, dostupné z <http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/10-02-03-BRY.pdf> [online] [citace 19.srpna 2003].

- CONNEL, ROGER *Measuring customer and service profitability*. 1st. ed., London: Chapman&Hall, 1995. 251 p. ISBN 0 412 63180 6.
- CUNNINGHAM, M., ROBERTS, D. (1974), „The role of Customer Service in Industrial Marketing“, *In European Journal of marketing*, 8(1), pp.15-28.
- ĎAĎO, J., PETROVIČOVÁ, J., KOSTKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1.vyd. Bratislava: EPOS, 2006. 295s. ISBN 80-8057-662-9.
- DAY, GEORGES *Market Driven Strategy: Process fro Creating Value*. 1st ed. Simon & Schuster Ltd. 1999. 432 p. ISBN 068486536X.
- DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. i.vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 170s. ISBN 80-86851-11-7.
- DOHNALOVÁ, Z. Společenská odpovědnost firem a vztahy se stakeholdry. *In Sborník slavnostní vědecké konference*, Brno: Fakulta podnikatelská, 12.-14. 9.2007, 6str. ISBN 978-80-214-3482-0.
- FARREL, J., KLEMPERER, P. (2004), „Coordination and Lock-In Competition with Switching Costs nad Network Effects“. Dostupné z www.paulklemperer.org [online] [17.8.2007]
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Marshfield
- GAO, S. S., ZHANG, J. J. (2001), „A Comparative Study of Stakeholder Engagement in Social Auditing“ *In Andriof, J., Macintosh, M. Perspectives of Corporate Citizenship* Greenlaf Publishing, Sheffield, pp. 238-278.
- GOODIJK, R. (2003), „Partnership at Corporate Level: The meaning of the Stakeholders Model“, *In Journal of Changes Management* 3(3), pp. 225-241.
- GRÖNROOS, C. (1989), „Defining Marketing. A Market Oriented Approach“, *In European Journal of Marketing*“ 23(1), 52-60.
- GUMMERSON, E. (1987), „The New Marketing Developing Long Term Interactive Relationship“, *In Long Range Planning*, 20, pp10-20.
- GUMMERSON, E. (1994), „Making Relationship Marketing Operational“, *In Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
- GUMMERSSON, E. *Total Relationship Marketing*. 2nd ed., Oxford: Elsevier Ltd., 2002. 320 p. ISBN 0-7506-5407-4.
- HARRISON, J. S., FREEMAN, R. E. (1999), „Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives“, *In Academy of Management Journal* 42(5), 479-485.
- HELFERT, G., RITTER, T., WALTER, A. (2002), „Redefining Market Orientation from Relationship Perspective: Theoretical Consideration and Empirical Results“, *Journal of Marketing* 36(9/10), 1119-1139.
- HOMBURG, Christian. *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden – Erfahrungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001. 556 S. ISBN 3-409-43785-1.
- HOMBURG, Christian und KROHMER, Harley. *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Gabler, 2003. 1128 S. ISBN 3-409-12515-9.
- CHALUPSKÝ, V., KAŇOVSKÁ, L., TOMÁŠKOVÁ, E., ŠIMBEROVÁ, I. (2006) Grantový projekt GA ČR č. GA 402/07/1483 “Výzkum implementace tržní orientace v high tech firmách”.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. *RM: Creating Stakeholder Value* . Oxford, 2002. 264 p. ISBN 0750648392.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A, BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Buterworth-Heinemann, 1991.
- JADOV, V., A. *Sociologický výskum: metodológia, program, metódy*. 1.vyd. Bratislava: Pravda, 1977. 296 s. ISBN 75-021-77.

- JANIČEK, P., ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem.* 1.vyd. Brno: PC-DIR Real, 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- JAWORSKI B. J., KOHLI A. K., (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences. *In Journal of Marketing*, vol. 57, iss., pp. 53-70
- KELADA, J. N. (1999), *Stakeholders Management: A Total Quality approach*, Quality Congress, ASQC Annual Quality Congress Proceedings, Milwaukee, pp. 448-461
- KERKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KITA, J. *Nákup a prodej na trhu vyrovné sféry.* 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., 2002. 306s. ISBN 80-89047-50-5.
- KONEČNÝ, M. *Metodologie vědy a výzkumu.* 1.vyd. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1993. 91 s. Dostupné v knihovně FP VUT v Brně pod evidenčním číslem S 5274.
- KOTLER, P. *Marketing Management.* 10.rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management.* 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza por vytváření tržních příležitostí.* 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- MATEIDES, A. a kol. *Manažerství kvality: história, koncepty, metody.* Bratislava: EPOS, 2006. 751s. ISBN 80-8057-656-4.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. A, WOOD, D. J. (1997), „Toward a Theory of Stakeholders Identification and salince: Defining the Principles of Who and chat Really Counts“ , *In Academy of Management review* 22(4), 853-886.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. (1994), „The Commitment-trust Tudory of Relationship Marketing“, *In Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. (1990), „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“, *In Journal of Marketing* 54(4), 20-35
- NĚMEČEK, P. a kol. *Možné trendy rozvoje podniků.* 1.vyd. Brno: CERM s.r.o., 2004. 148 s. ISBN 80-7204-362-5.
- OMRAN, M. P. A., POINTON, J. (2002), „Shareholders versus Stakeholders: Corporate mission statements and investor returns“, *In Business Ethics: A European Review* 11 (34), 318-327.
- PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.* 1.vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001. 161 s. ISBN 80-86119.
- PAYNE, A. *Handbook of Customer Relationship Management: Achieving Excellence Through Customer Management.* 2005. 288 p. ISBN 978-0-7506-6437-0.
- PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., PECK, H. *RM: Winning and Keeping Customers.* Paperback ed. 1998. 320 p. ISBN 0750640170.
- PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M., PECK, H. *Relationship marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers.* 2nd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003, 304 p. ISBN 0 7506 4017 0.
- PIERCY, N., MORGAN, N. (1990), „Internal Marketing: Making Marketing Happen“, *In Marketing Inteligence and Planning* 8(1), 4-6
- PORTER, M. *Konkurenční výhoda.* 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1986. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- ROBINSON, P., FARIS, W., CH., WIND, Y. *Industrial Buying and Creative Marketing.* Boston: Allyn and Bacon, 1967.
- RÜHLI, E., KELLER, A. *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen.* Bern, Stuttgart: Paul Haupt, 1991. ISBN 3-258-04492-9.

- SACKMANN, S. *Unternehmenskultur: analysieren-entwickeln-verändern*. Neuwied-Kriftel: Luchterhand, 2002. ISBN 3-472-05049-7.
- SIRGY, M. J. (2002), „Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics“ *In Journal of Business Ethics* 35(3), 143-162
- SLATER, S.F., NARVER, J.C. (1994), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *In Business Horizons*. no. 3/4, pp. 22 – 28
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- SHAW, R. *Improving marketing effectiveness*. 1st ed., London: Profile books Ltd, 1999. 244 p. ISBN 1 86197 054 4.
- SCHEIN, E., H. *Corporate Culture-Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1999. ISBN 0-7879-4699-0.
- SCHENK, J. *Metodologické problémy modelovania v sociologickom bádani*. 1.vyd. Bratislava: Pravda, 1981. 264 s. ISBN 75-030-81.
- SILVERMAN, D. *Jako robíť kvalitatívny výskum*. 1.vyd. Bratislava: Ikar, a.s., 2005. 327 s. ISBN 80-551-0904-4.
- ŠIMBEROVÁ, I. Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníků (TCS) pro rozvoj podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2002. 148 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA
- TOMÁŠKOVÁ, E. Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2005. 149 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- THORELLI, H., B. (1986), „Network: Between Markets and Hierarchie“ *In Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- TURNBULL, P.W. (1979), „Role of Personal Contacts in Industrial Export Marketing“, *In Scandinavian Journal of Management*, pp.325-37.
- VAREY, R., J., LEWIS B., R. *Internal Marketing*. 1st.ed., London: Routledge, 2000. 311 p. ISBN 0-415-21318-5.
- VIARDOT, E. *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. 1st ed., USA: Artech House, 1998. 266 p. ISBN 0-89006-854-2.
- WEBSTER, F., E. (1979), *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley.
- ZEITHMAL, V., A., JO BITNER, M., GREMLER, D., D. *Service Marketing*. 4th. ed. London: McGraw Hill., 2005. 708 p. ISBN 007-124496-4.

9 ABSTRACT

In her habilitation dissertation, the author examines issues relating to the coordination and mutual connection between marketing and business activities using stakeholder relationship management tools. In the introduction to the theoretical part, the author delineates and briefly characterizes the area of services related to industrial markets which, together with the development of trade policies on the single internal market, will constitute the future growth potential for industrial undertakings. The cognitive process is focused on the mapping of key principles in current marketing concepts that might help bolster the area of strategic marketing management in undertakings operating on the industrial market. In the theoretical section, the author concludes that market orientation, the establishment and development of long-term relations and functional networks of relationships with key stakeholders while observing selected key principles of present-day marketing concepts offers a potential for increasing the value of comprehensive market offer consisting of products and services.

Stakeholder relations are subject to a more profound theoretical and empirical examination in the study. In the practical section, a research project into such relationships and its results are presented. The project was implemented in three stages. In the first stage, key stakeholders and relationships between them were identified. In the second stage, issues relating to key stakeholders and their mutually provided services were looked into, and in the third stage some selected aspects of stakeholder relationship management were analyzed. The experimental set for the first stage consisted of 60 Czech small enterprises from the services, industry and trade sectors. Data acquisition was performed as part of a broader comparative international project in cooperation with a Polish and a Slovak teams. In the second and third stages, the sample group consisted of 100 and 500 enterprises, respectively. All of the totals of 600 firms were from the processing industries sector. The questionnaire return rate exceeded 50%, and the research was supported by an electronic version of the questionnaire and a letter addressed to company directors. Students of the Faculty of Business and Management assisted in data acquisition for the project.

In the concluding section, results of theoretical considerations and practical implementation of the study are summarized in a proposal outlining a methodology for the coordination of marketing and business activities using stakeholder relationship management tools.

PŘEDSTAVENÍ AUTORA



PhDr. Iveta Šimberová Ph.D je odbornou asistentkou na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Na této vysoké škole vystudovala doktorandské studium Řízení a ekonomika podniku, které završila disertační prací s názvem „Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku“. Těžištěm jejího profesionálního zájmu je problematika marketingu a obchodního podnikání, zejména pak výzkumné otázky spojené se soudobými marketingovými koncepcemi, marketingovou kulturou a internacionalizací podniků. Na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně se zapojila do pedagogické činnosti již v roce 1995. Přednáší předměty „Marketingová strategie“, „Podnikatelský projekt“, „Úloha informací v komunikaci podniku“, „Obchodní podnikání“ a „Mezinárodní obchod“ Součástí jejího pedagogického zapojení je také výuka v manažerském programu US-MBA organizovaném ve spolupráci s Dominican University v USA, kde vytvořila a následně od roku 2005 přednáší předmět „Spotřebitelské chování“. Je odborným garantem předmětů v anglickém jazyce pro kombinovanou formu studia (ve studijním oboru „Podnikové finance a obchod“). Je garantem navazujícího magisterského oboru Řízení a ekonomika podniku, který byl úspěšně akreditován v prezenční, kombinované i celoživotní formě. Je rovněž dlouhodobě zapojena do výzkumu, participovala na následujících výzkumných záměrech fakulty: „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“ a „Výzkum strategického řízení v českých firmách“. Řešila a řeší výzkumné úkoly v rámci několika grantových projektů (GAČR, FRVŠ a ESF) jako řešitel, či spoluřešitel. Je členkou několika programových výborů mezinárodních konferencí a členkou redakční rady časopisů „Vadyba (Management)“ a „Trendy: Ekonomika a management“. V současnosti je spoluřešitelkou výzkumného projektu GA 402/07/1483 „Výzkum implementace tržní orientace v high tech firmách“. Zahraniční zkušenosti získala jako koordinátorka mezinárodních vzdělávacích projektů (např. „International Management Project Development ve spolupráci s Nottingham Trent University ve Velké Británii“, „Training of Management Trainers“ ve spolupráci s britským Know How Fund a firmou Lancashire Enterprises plc.), spoluřešitelka výzkumných projektů (např. „Vliv firemní kultury na výkonnost multinárodního podniku v České republice, Rakousku a Maďarsku“, který byl podporován ze strany „Austrian Science and Research Liaison Office Brno“ (ASO) a „Relationship marketing of small and medium Enterprises“ (Poland, Slovak Republic, Czech Republic) ve spolupráci s Univerzitou M.Bela v Banské Bystrici, SK; Univerzitou K.Adamieckeho v Katowicích, Polsko, Masarykovou univerzitou v Brně, ČR) a několika studijních pobytů v rámci projektů ERASMUS (např. na Tampere Polytechnic University ve Finsku a Riga Technical University v Lotyšsku).