

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
Fakulta podnikatelská

Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

**MARKETINGOVÝ AUDIT SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ
CUSTOMER SATISFACTION AUDIT**

Teze habilitační práce



Brno 2001

Klíčová slova

marketingový audit, spokojenost zákazníků, udržitelná konkurenční výhoda

Key Words

marketing audit, customer satisfaction, sustainable competitive advantage

Místo uložení práce

Oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

ISBN 80-214-2005-7

ISSN 1213-418X

© Vladimír Chalupský 2001

Obsah

OBSAH	3
1 PŘEDSTAVENÍ AUTORA	5
2 ÚVOD	7
3 FORMULACE CÍLŮ HABILITAČNÍ PRÁCE	8
4 POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE	8
5 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	9
5.1 POJETÍ MARKETINGOVÉHO AUDITU.....	9
5.1.1 <i>Teoretické vymezení marketingového auditu</i>	9
5.1.2 <i>Zaměření marketingového auditu</i>	10
5.1.3 <i>Interní audit</i>	11
5.1.4 <i>Shodné rysy a rozdíly mezi marketingovým auditem a dalšími firemními audity</i>	12
5.1.5 <i>Zařazení marketingového auditu do širšího kontextu firemního managementu</i>	13
5.1.5.1 <i>Předpoklady pro dosahování vynikajících firemních výsledků</i>	13
5.1.5.2 <i>Příspěvek marketingového auditu k rozvoji znalostního řízení a k vytvoření konkurenční výhody</i>	14
5.1.6 <i>Přínosy marketingového auditu pro firmy</i>	15
5.1.7 <i>Provádění marketingového auditu ve firemní praxi</i>	16
5.2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	18
5.2.1 <i>Teoretické vymezení spokojenosti zákazníků</i>	18
5.2.2 <i>Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků</i>	20
5.2.2.1 <i>Obecné důvody pro sledování spokojenosti zákazníků</i>	20
5.2.2.2 <i>Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků na firemní úrovni</i>	20
5.2.2.3 <i>Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků na nadpodnikové úrovni</i>	20
5.2.3 <i>Spokojenost zákazníků jako součást kritérií při hodnocení firemní činnosti</i>	22
6 VÝZKUM	26
6.1 CÍLE VÝZKUMU.....	26
6.2 METODY POUŽITÉ PŘI VÝZKUMU A JEHO PRŮBĚH	26
6.2.1 <i>Charakteristika použitých metod výzkumu</i>	26
6.2.2 <i>Charakteristiky zkoumaného vzorku firem</i>	28
6.2.2.1 <i>Firmy zařazené do řízených rozhovorů</i>	28
6.2.2.2 <i>Firmy zařazené do kvalitativní analýzy</i>	28
6.2.2.3 <i>Firmy zařazené do dotazníkového šetření</i>	29
6.3 VÝSLEDKY PROVEDENÉHO VÝZKUMU	30
6.3.1 <i>Výsledky řízených rozhovorů</i>	30
6.3.2 <i>Výsledky kvalitativní analýzy</i>	31

6.3.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	32
6.4 ZOBECNĚNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ.....	35
7 NÁVRHY	37
7.1 NÁVRHY SMĚŘUJÍCÍ DO OBLASTI UPLATNĚNÍ POSTUPŮ MARKETINGOVÉHO AUDITU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE FIREMNÍ PRAXI.....	37
7.2 NÁVRHY SMĚŘUJÍCÍ DO OBLASTI UPLATNĚNÍ NOVÝCH POZNATKŮ V PEDAGOGICKÉM PROCESU	38
8 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ HABILITAČNÍ PRÁCE.....	38
8.1 PŘÍNOSY PRÁCE PRO PRAXI.....	39
8.2 PŘÍNOSY PRÁCE PRO ROZVOJ TEORIE	40
8.3 PŘÍNOSY PRO ROZVOJ PEDAGOGICKÉ ČINNOSTI	41
9 LITERATURA	42
10 ABSTRACT	45

1 Představení autora

Vladimír Chalupský se narodil 8. června 1956 v Brně. Vysokoškolská studia absolvoval na Vysoké škole ekonomické, na fakultě výrobně ekonomické - v červnu 1979 složením státních závěrečných zkoušek a obhajobou diplomové práce na téma Racionalizace operativní evidence v závodě 01 n.p. Moravské sklárny“.

Po absolvování nastoupil na Vysokou školu ekonomickou. Zde pracoval nejprve jako odborný pracovník výzkumné sekce katedry ekonomiky průmyslu, poté jako asistent a odborný asistent na téže katedře.

V roce 1984 byl přijat do Chirany VÚZT, k.ú.o. Brno. Zde pracoval jako samostatný odborný referent v oddělení TOR. Hlavní částí jeho pracovní náplně byly propočty ekonomické efektivity programů státního plánu základního výzkumu, řešených na tomto pracovišti.

V roce 1986 byl po úspěšném konkursu přijat na katedru ekonomiky a řízení Fakulty strojní Vysokého učení technického v Brně, po zřízení Fakulty podnikatelské pak působí jako odborný asistent na této fakultě.

V letech 1984 – 1988 studoval vědeckou přípravu na Vysoké škole ekonomické. Hodnost kandidáta ekonomických věd získal v roce 1988 po obhajobě své kandidátské práce na téma „Analýza dlouhodobého vývoje výrobních systémů“.

Pedagogické působení Ing. Chalupského je od počátku jeho kariéry zaměřené na oblast ekonomiky a řízení - na VŠE vedl cvičení předmětů Automatizované systémy řízení podniků a Ekonomika a řízení průmyslu a seminární a diplomové práce z oblasti Organizace řízení podniků. Na VUT v tomto zaměření pokračoval - od roku 1986 vedl cvičení předmětů Navrhování a výstavba strojů a Finance podniků, od roku 1988 vedl přednášky a cvičení předmětu Ekonomika a řízení strojírenství a po roce 1989 se stal iniciátorem a garantem výuky marketingově orientovaných předmětů na Fakultě strojní a poté na Fakultě podnikatelské. Připravil a zavedl do výuky řadu předmětů: Základy marketingu, Marketing, Strategický marketing, Marketingové řízení. V těchto předmětech průběžně zajišťuje přednášky a cvičení. Vedle toho je vedoucím diplomových prací orientovaných na marketingové aspekty řízení našich i zahraničních firem. Od roku 1991 je zapojen do přípravy vědeckých pracovníků – je školitelem doktorandů: jejich práce jsou zaměřeny na problematiku informačního zabezpečení marketingových aktivit firmy, uspokojování potřeb zákazníků, vlivu spokojenosti zákazníků na hodnocení firemní činnosti a uplatnění filozofie TCS – totálního uspokojování zákazníků.

Výzkumné aktivity zpočátku zaměřil na oblast uplatnění pokrokových metod v organizaci a řízení podniků, v současné době se orientuje na uplatnění marketingových postupů v řízení firem. Je odpovědným řešitelem dílčího úkolu programu institucionálního výzkumu Výzkum strategického řízení v českých firmách - „Marketingový audit jako prostředek vybudování konkurenční výhody“.

V letech 1992 – 1993 patřil k týmu zakládajících členů Fakulty podnikatelské, v jejím rámci zastával v letech 1993 – 1994 funkci ředitele Brno Business School, v období 1994 – 1996 působil na Fakultě ve funkci proděkana pro zahraniční styky.

V průběhu let 1991 – 2001 se zúčastnil řady dlouhodobých i krátkodobých odborných stáží ve firmách a na univerzitách ve Velké Británii, Dánsku, Řecku, Itálii a Španělsku. Jedním z výsledků těchto stáží je absolvování prestižního studia Master of Business Administration na Nottingham Business School, Nottingham Trent University ve Velké Británii (1994). V letech 1993 – 94 zastupoval Českou republiku v Evropské společnosti pro marketingový výzkum a výzkum veřejného mínění (E.S.O.M.A.R).

V současnosti zároveň působí jako externí examinator zahraničních studijních programů - od roku 1997 v rámci irského The Higher Education and Training Awards Council, od roku 1999 jako externí examinator britské Sheffield Hallam University. Od roku 1999 působí také jako externí lektor doktorských studií na universitě v Seville, Španělsko.

2 Úvod

Marketingové pojetí řízení je výsledkem dlouhodobého vývoje podnikatelských koncepcí. Tyto koncepce se liší zejména zdůrazňováním různých „hybných sil“ podnikání – od výrobní koncepce, která stavěla na nutnosti zajistit výrobní procesy, přes výrobkovou koncepci, která na první místo dávala potřebu zajistit inovační procesy, dále přes prodejní koncepci s dominantním důrazem na prodejní činnosti až k marketingové koncepci. Samotné uplatnění marketingu v řízení firem se vyvíjelo v několika fázích: od prvotního zdůrazňování důležitosti reklamy a podpory prodeje, přes orientaci na průzkum konkurence se snahou najít její slabá místa k soudobému zdůrazňování důležitosti dlouhodobých vztahů mezi dodavatelem a odběratelem. Tyto posuny v pojetí marketingové koncepce je nutné chápat v kontextu s vývojem východisek marketingového pojetí řízení.

Jedním ze stěžejních východisek marketingové koncepce řízení firem je zdůrazňování důležitosti *zákazníků* pro úspěšné fungování firem. Roli zákazníka jako rozhodujícího činitele při orientaci firemních aktivit lze dokumentovat vyjádřením T. Levitta (1960): „*Prodej se soustřeďuje na potřeby prodávajícího – marketing na potřeby kupujícího. Prodávání je vedeno snahou směnit výrobek na peníze – marketing myšlenkou uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím výrobku a dalšími aspekty, spojenými s jeho výrobou, dodáváním a spotřebou*“.

Dalším z obecně sdílených východisek pro úspěšnou aplikaci marketingu ve firmě je poznatek o významu spokojených zákazníků: *spokojenost zákazníků* je jedním z faktorů, které přináší firmě dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

V nedávné minulosti došlo k dramatickému vývoji řady faktorů: na jedné straně roste konkurence, a prohlubuje se globalizace podnikání, výrazně roste úloha moderních informačních a komunikačních prostředků a sílí ekologické uvědomění, na druhé straně pak dochází k nárůstu výzkumných a vývojových, výrobních a prodejních kapacit. Tyto procesy nadále pokračují a jsou doprovázeny stále sofistikovanějšími metodami poznání potřeb a požadavků zákazníků. Uvědomění si důležitosti pohledu zákazníků na firemní nabídku vede k dalšímu východisku marketingové koncepce řízení - je jím nový pohled na definování podmínek úspěšnosti firem, spočívající v uznání *priorit kritérií zákazníka* při hodnocení firemní nabídky.

3 Formulace cílů habilitační práce

Předložená habilitační práce je zaměřena na analýzu a syntézu poznatků v oblastech, které jsou v centru pozornosti marketingově orientovaných firem: těmito oblastmi jsou **problematika spokojenosti zákazníků** a **uplatnění marketingového auditu**. Obě tyto oblasti poutají můj zájem zejména pro rozpor mezi jejich výrazným potenciálem, který mají v řízení firem, a mezi jeho reálným uplatněním v našich podmínkách.

Cíle práce jsou vymezeny tímto způsobem:

- **Provedení analýzy marketingového auditu** – cílem je analyzovat různé přístupy k auditu a jeho přínosy pro firemní management, včetně posouzení role marketingového auditu při vytváření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody firem;
- **Provedení analýzy přínosů spokojenosti zákazníků** – v této části je záměrem analyzovat:
 - a) různé přístupy k hodnocení přínosů spokojenosti zákazníků pro dosahování firemních cílů, a
 - b) různé způsoby, jimiž se spokojenost zákazníka projeví v hodnocení firem;
- **Provedení výzkumu uplatnění marketingového auditu v našich firmách** – s cílem dospět k poznatkům o míře uplatnění marketingového auditu v našich firmách a o faktorech, které jeho uplatnění ovlivňují;
- **Formulovat návrhy na uplatnění marketingového auditu spokojenosti zákazníků ve firmách;**
- **Formulovat návrhy na uplatnění poznatků v pedagogické činnosti na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.**

4 Použité metody zpracování habilitační práce

Při zpracování výše uvedeného tématu byla využita celá škála metod – jde o metody, obecně známé jako metody založené na myšlenkových postupech (Konečný, 1993) – metody analýzy a syntézy (např. při snaze o poznání souvislostí při provádění marketingového výzkumu ve firmách), abstrakce (např. při posuzování názorů manažerů a jejich chápání významu a přínosu marketingového auditu) a indukce (např. při interpretaci poznatků z využití metod

auditu spokojenosti zákazníků). Při získávání informací byla použita kombinace sekundárního a primárního výzkumu.

Sekundární výzkum spočíval v analýze dostupných českých a zejména zahraničních pramenů – monografií, sborníků z vědeckých konferencí, vědeckých časopisů, výzkumných zpráv a poznatků, publikovaných v elektronické formě, dostupných na www. Probíhal v průběhu posledních pěti let a jeho hlavní přínos spočívá v systematické analýze poznatků o marketingovém auditu a o spokojenosti zákazníků. Primární výzkum byl realizovaný kombinací dvou přístupů: řízených rozhovorů a dotazníkového šetření.

Řízené rozhovory byly vedeny snahou o poznání firemního klimatu ve vztahu k marketingovým metodám uplatňovaným při řízení firem. Časově lze tyto rozhovory zařadit do období leden 1999 – duben 2000, vzorek dotazovaných tvořilo 65 manažerů firem, působících na území celé ČR.

Druhá fáze primárního výzkumu spočívala ve sběru dat pro následnou *kvalitativní analýzu*, která byla zaměřena na zjišťování kritických míst při zjišťování spokojenosti zákazníků.

Třetí fází primárního výzkumu bylo dotazníkové šetření - metodický základ pro návrh a provedení této fáze tvoří poznatky z teorie a praxe marketingového výzkumu (viz např. Příbová 1996, McDaniel a Gates, 1993) otázky byly formulované na základě získaných poznatků ze dvou předchozích fází výzkumu. Dotazník obsahoval 40 otázek, pokrývajících poměrně široké pole marketingových aktivit firem, na oblast využití marketingového auditu, organizace marketingových činností a sledování spokojenosti zákazníků a jejich loajality bylo zaměřeno 14 otázek. Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou kolech v období leden – duben a říjen – prosinec 2000, soubor obsahuje údaje ze 189 firem, po vyřazení neúplně vyplněných dotazníků pak zbylo 170 použitelných dotazníků.

5 Současný stav řešené problematiky

5.1 Pojetí marketingového auditu

5.1.1 Teoretické vymezení marketingového auditu

Pojem audit pochází z latinského slova *audire* – což znamená poslouchat, slyšet. Prapůvod auditingu lze nalézt ve starém Egyptě, kde bylo vyžadováno, aby o daňových příjmech referovali dva nezávislí úředníci. Podobně římscí vládci mívali ve zvyku, již ve třetím stolení před Kristem,

určovat tzv. kvestory, kteří kontrolovali evidenci (účetnictví) ve všech provinciích. V pozdějších obdobích přispěla ke vzniku auditorské profese zejména potřeba ochrany vlastníků kapitálových společností, vyvolaná řadou faktorů, vycházejících z hospodářského a technického rozvoje (zejména zvyšování investiční náročnosti, rostoucí koncentrace kapitálu, vznik nových právních forem podnikání).

Tradiční doménou uplatnění auditu je oblast finančních výsledků firmy, cílem tohoto auditu je posouzení provedených finančních operací s předem danými standardy, které jsou obvykle definovány subjekty ležícími mimo firmu samotnou (vládní agenturou, ministerstvy nebo profesními sdruženími). Na základě vymezení určitých standardů a poté srovnáním těchto standardů s dosaženými výsledky je možné určit kroky, které je třeba přijmout pro zlepšení finanční výkonnosti a důvěryhodnosti firmy.

Při analýze teoretických pojetí *marketingového auditu* dospíváme ke konstatování výrazné shody v definování jeho podstaty - *marketingovým auditem se rozumí komplex činností, které jsou zaměřeny na analýzu jak vnějšího, tak vnitřního marketingového prostředí firem*. Kotler (1992) definuje marketingový audit jako komplexní, systematické, nezávislé a periodické zkoumání marketingového prostředí, cílů, strategie a aktivit firmy – nebo obchodní jednotky – s cílem určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření pro zlepšení marketingových výsledků firmy.

5.1.2 Zaměření marketingového auditu

Marketingový audit je široký pojem, zahrnující celou řadu auditů dílčích oblastí. Kotler (1992) uvádí těchto šest hlavních složek marketingových auditů: audit marketingového prostředí, audit marketingové strategie, audit marketingové organizace, audit marketingových systémů, audit marketingové produktivity a audit marketingových funkcí.

Toto členění lze rozšířit o další dílčí audity - příkladem, svědčícím o rozmanitosti zaměření marketingových auditů, je členění, které je obsaženo v publikaci *The Portfolio of Business and Management Audits*¹. Kolektiv autorů zde rozpracovává přístupy k auditům marketingových systémů v tomto členění: audit marketingového výzkumu, audit strategického marketingového plánování, audit značkové politiky, audit cenové politiky, audit marketingové

¹ *The Portfolio of Business and Management Audits*, Cambridge strategy publications, Cambridge, 1999.

komunikace, audit Public Relations, audit komunikace prostřednictvím webovských stránek, audit služeb reklamních agentur, audit výzkumu prostřednictvím internetu, audit služeb zákazníkům, audit profesionálních služeb, audit spokojenosti zákazníků, audit loajality zákazníků.

5.1.3 Interní audit

Vedle výše zmíněných auditů lze uvést existenci řady dalších auditů, které jsou zahrnovány pod pojem *interní audit*. Vznik interního auditu a jeho rozvoj je po institucionální stránce je spojen s Institutem interních auditorů² - profesní organizací, která byla založena v USA a která v současné době sdružuje interní auditory nejen z USA, ale ze všech vyspělých zemí. IIA definuje interní audit jako poradenskou činnost, zaměřenou na ověřování účinnosti systému řízení rizik a řídicích procesů v podniku.

V prvních vývojových etapách se interní audit zabýval převážně finančním auditem a vnitřní účetní kontrolou, postupně se však přidávaly další funkce. Služby poskytované interním auditem v současné době obsahují např. finanční audit, prevenci a odhalování podvodů, vnitřní účetní kontrolu, audit kontraktů (investoři, dodavatelé, odběratelé), audit souladu podnikové politiky a postupů se zákony, vyhláškami a nařízeními, audit managementu, audit jakosti, audit vlivu podniku na životní prostředí, audit personálního rozvoje.

Centrem pozornosti interních auditorů se v posledním období stávají audit jakosti a ekologický audit.

Mezinárodní norma ISO/DIS 9000:2000 Systémy managementu jakosti definuje audit jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.³ Předmětem auditu jakosti mohou být jak finální výstupy tak podmínky realizace jednotlivých etap a stádií výroby. Obdobně jako u marketingového auditu zde lze hovořit o auditu prováděném zaměstnanci firmy samotné (interní audit), tak externími pracovníky (externí audit). Za externí audit lze považovat audit druhou stranou, který je realizován auditory odběratele nebo audit třetí stranou, neboli certifikační audit, který je proveden nezávislou organizací za účelem vydání objektivního

² The Institute of Internal Auditors (IIA)

³ Komentované vydání návrhů norem ISO/DIS 9000 - 9004:2000, Český normalizační institut, Praha 2000

stanoviska o posuzované realitě. Interní audit jakosti je nedílnou součástí systému řízení jakosti, zejména tam, kde se realizují požadavky norem ISO 9000 i tam, kde se uplatňuje přístup TQM.

Ekologický audit je definován v direktivě Evropské unie č. 1836/93 jako nástroj řízení, který zahrnuje soustavné, dokumentované, pravidelné a objektivní vyhodnocování činnosti řídicího systému organizace a postupů určených k ochraně životního prostředí a který má za cíl usnadnit vedení podniku kontrolu řídicích postupů, které mohou mít dopad na životní prostředí a vyhodnocovat přizpůsobení auditu ekologické politiky podniku. Svatoš (2001) upozorňuje na to, že v současné době směřuje trend k integraci: integrace systémů jakosti a environmentálních systémů, v blízké budoucnosti i se systémy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, se již v řadě firem stává skutečností.

5.1.4 Shodné rysy a rozdíly mezi marketingovým auditem a dalšími firemními audity

Shodné rysy auditů spočívají v tom, že se vždy jedná o určitou formu ověření správnosti postupů, příp. shody postupů s určitým předem definovaným standardem. V pojetí auditu však existují značné rozdíly. Vedle rozdílů, plynoucích z *předmětu analýz*, jsou zde i další výrazné rozdíly, které mají praktický dopad na jejich *provádění*. Na jedné straně jsou audity, jejichž provádění vyplývá ze zákona (či jiných právních předpisů), jejich provedení je tedy vázáno na určité externě dané podmínky⁴, na druhé straně jsou audity, které jsou výsledkem aktivity managementu, aniž by jej k tomu „tlačila“ nějaká forma zákonné úpravy.

Rozdíl mezi tímto typem auditů a marketingovým auditem spočívá také v rozdílné charakteristice „*stakeholders*“, tedy těch, kteří mají zájem o výsledky auditu. V případě marketingového auditu jde o primární zájem managementu firmy samotné a jeho iniciování či použití pro subjekty stojící mimo firmu nebývá pravidlem. V případě ostatních zmíněných auditů se jedná činnosti, prováděné sice obdobně jako v předchozím případě na popud interních subjektů (vlastníků), ale ve výrazné míře také externích subjektů (např. státních orgánů či orgánů místní samosprávy nebo zákazníků), navíc je pro ně typické, že závěry z auditu (např.

⁴ účetnímu auditu například podléhají subjekty, blíže vymezené § 20 až 23 Zákona č. 563/91 Sb. - Zákona o účetnictví – obchodní společnosti vytvářející povinně základní jmění a všechna družstva, pokud v roce předcházejícím roku, za který se účetní závěrka ověřuje činila výše jejich čistého obrátu více než 40 mil. Kč nebo výše jejich vlastního kapitálu více než 20 mil. Kč.

u účetního auditu zejména výrok auditora) jsou předmětem zájmu řady vnějších subjektů, stojících mimo auditovaný subjekt samotný (banky, finanční úřady).

5.1.5 Zařazení marketingového auditu do širšího kontextu firemního managementu

5.1.5.1 Předpoklady pro dosahování vynikajících firemních výsledků

V současné době dochází ve vyspělých ekonomikách k výrazné změně charakteru podnikání. Zatímco v období průmyslové éry, zhruba od roku 1850 do sedmdesátých let minulého století, byl úspěch firem závislý na schopnosti využít úspory z rozsahu výroby a ze specializace a na jejich schopnosti využít nové technické prostředky a technologické postupy ve výrobě, v současné době „informačního věku“ již neplatí, že podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody pouze co nejrychlejším zavedením nových technologií a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv. Konkurenceschopnost firem závisí v rostoucí míře na *koordinovaném řízení jejich zdrojů*. Tyto je možné rozdělit do dvou skupin: na fyzické (hmotné) zdroje (peníze, zařízení, materiály, prostory a čas) a nehmotné zdroje (data, informace a vědomosti). Schopnost mobilizovat nehmotná aktiva se v současnosti stává daleko důležitější pro dosažení úspěchu, než rozvoj hmotných aktiv a jejich řízení (Itami, 1987).

Kaplan a Norton (2000) poukazují na význam nehmotných aktiv, když zdůrazňují, že tato aktiva umožňují:

- vytvořit takové vztahy se zákazníky, které umožňují při zachování loajality stávajících zákazníků efektivně poskytovat služby novým zákaznickým segmentům a trhům,
- uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků,
- produkovat vysoce kvalitní, zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace,
- mobilizovat schopnosti a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy.

Nehmotné zdroje založené na znalostech hrají mimořádnou důležitost při budování konkurenční výhody a při dosahování vynikajících výsledků zejména díky tomu, že jsou založeny na široké síti sociálních vazeb uvnitř i vně firmy, je obtížné je objektivně pozorovat

a měřit, a protože vytvářejí prostředí pro obnovu a rozvoj organizačních znalostí a firemních zdrojů obecně.

V souladu s obecným vymezením i pro tuto skupinu zdrojů platí, že jsou obtížně pozorovatelné, měřitelné a „zicizitelné“ či převoditelné. Jejich důležitost je zdůrazněna tím, že zákazníci přikládají stále větší význam atributům, které nejsou spojeny bezprostředně s konkrétním výrobkem a orientují se při svém nákupním rozhodování ve stále větší míře pomocí „zástupných“ signálů – příkladem je firemní image nebo image značky. Dalším podstatným rysem, podtrhující význam této skupiny nehmotných zdrojů, je pozornost, kterou jim věnuje podstatné okolí firmy, specifické zájmové skupiny, ale také akcionáři či zaměstnanci dané firmy. Respektování dynamického vývoje konkurenčního prostředí a potřeby neustálého hledání nových konkurenčních příležitostí a vytváření konkurenční výhody vede ke zdůrazňování významu zdrojů založených na *znalostech* jako prostředku firemního přežití resp. zajištění jejího dlouhodobého rozvoje. Lze předpokládat, že zdroje založené na znalostech budou i v budoucnu hrát klíčovou roli při vytváření konkurenční výhody.

5.1.5.2 Příspěvek marketingového auditu k rozvoji znalostního řízení a k vytvoření konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je založena na tom, že firma je schopna nabídnout svým zákazníkům hodnotu, kterou jim další konkurenti nenabízejí (anebo alespoň ne na takové úrovni). Vůdčí firmy na trhu jsou společnosti, které uspokojují potřeby a přání zákazníků na základě účelné kombinace svých silných stránek a zdrojů.

Marketingový audit představuje komplex činností, které slouží jako jeden z prostředků získávání informací jak o firmě samotné, tak o jejím prostředí. V praxi jde nejen o získávání informací, ale také o jejich zpracování a využití při rozhodování. Z výše uvedených tvrzení pak dospívám k závěru, že marketingový audit lze chápat jako jeden z nástrojů, který umožňuje firmám získat informace (mimo jiné) o trhu i o konkurenci a že tedy při jeho kvalifikovaném využití firmám přispívá k vytvoření konkurenční výhody. O konkurenční výhodu se přitom jedná tehdy, když se jde o unikátní výhodu, nikoliv o běžný, všemi firmami dosažený standard. Navíc je třeba podotknout, že potenciál konkurenční výhody a jeho realizace mohou být dvě rozdílné věci, pokud má firma prostředky pro vytvoření konkurenční výhody, a nedokáže je realizovat, pak k žádné reálné výhodě nedochází.

Marketingový audit může k vytvoření této výhody přispět několika způsoby:

- vytváří jasnější chápání firemní identity,
- identifikuje příležitosti k využití firemních zdrojů,
- vysílá signál o potřebě změn.

Pro další zaměření předložené práce jsou zajímavé poznatky, které se soustřeďují na využití informací od zákazníků jako možnosti vytvoření konkurenční výhody – viz např. Cook (1987), Fornell, Wernerfelt (1984), Fisher, Garrett, Arnold, Ferris (1999), Nyer (2000).

5.1.6 Přínosy marketingového auditu pro firmy

Výše uvedené přínosy marketingového auditu lze dále rozpracovat a zobecnit do následujících vymezení. Marketingový audit je účinným manažerským nástrojem, který umožňuje:

- identifikovat příležitosti pro zlepšení činnosti firmy. Úloha marketingového auditu je v těchto případech velmi průkazná, zejména podaří-li se jej provázat s procesem tvorby marketingové strategie – audit může napomoci při vymezování priorit poukazem na oblasti, jejichž změna bude mít největší dopad na celkovou výkonnost firmy;
- získat zpětnou vazbu – procesy probíhající ve firmě se mohou odlišovat od toho, co bylo záměrem managementu. Existující rozpor mezi vnímáním managementu a očekáváním zákazníků může být dobře provedeným marketingovým auditem odhalen;
- napomoci při změně firemní strategie - změna firemní strategie neprobíhá automaticky – pravidelný audit marketingových procesů zvyšuje pravděpodobnost dosažení strategických cílů;
- posoudit dopad změn, které byly firmou realizovány a měřit jejich účinnost;
- zvyšovat schopnost a ochotu různých organizačních jednotek ke spolupráci, zejména při systematickém provádění marketingového auditu;
- provádění auditu často zvyšuje angažovanost pracovníků v procesu změn.

Výsledky auditu mohou vést k přehodnocení priorit vrcholového vedení, orientovat jeho pozornost na faktory, které jsou považovány za důležité při pohledu „zdola“. Odhalením změn mezi zamýšlenými a skutečnými výsledky je prvním krokem při odstraňování těchto disproporcí. Klíčové výsledky auditu by měly být široce sdíleny pracovníky na všech úrovních firemního managementu.

5.1.7 Provádění marketingového auditu ve firemní praxi

V souvislosti s praktickým prováděním marketingového auditu se naskytá řada otázek, spojených zejména s těmito okruhy problémů:

- zaměření auditu (daným rozsahem požadovaných prací, tj. do jaké míry je nutné trvat na teoreticky „čistém“ požadavku komplexnosti a periodičnosti auditu);
- způsob provedení (kdo má marketingový audit provádět – externí odborníci či zaměstnanci dotyčné firmy, resp. jaké jsou výhody a nevýhody každé z těchto variant);
- role auditora (a to jak v situaci, kdy audit provádějí zaměstnanci firmy, tak tehdy, kdy je auditorem externí odborník);
- specifika auditu v jednotlivých oblastech.

Teoretický požadavek na marketingový audit, jak vyplývá z jeho výše uvedených definic, označuje marketingový audit jako *systematickou, komplexní a periodickou činnost*. Znamená to tedy, že bychom za audit neměli považovat jednorázově provedený audit, zaměřený na dílčí část firemních marketingových činností (např. na problematiku distribuční sítě, zákaznických služeb apod.)? Jsem toho názoru, že zamítnutí těchto „dílčích auditů“ není na místě. Je zřejmé, že maxima praktického dopadu do firemní činnosti lze dosáhnout právě určitou systematičností, komplexností a periodicitou, které umožňují například sledování úspěšnosti opatření, přijatých na základě dřívějších auditů. V podmínkách, kdy se marketingový audit dosud nestal běžnou součástí analytických postupů našich firem však považuji tento požadavek za kontraproduktivní. Proto se přimlouvám i za postupné zavádění marketingového auditu se snahou o jeho postupné uvádění do praxe formou auditu dílčích oblastí.

Z hlediska *způsobu provedení* existují v zásadě dvě možnosti – buď je marketingový audit prováděn pracovníky samotné firmy, nebo externími odborníky. Ve prospěch provádění marketingového auditu vlastními pracovníky hovoří jejich znalosti firemního prostředí a možnost aktivnějšího zapojení většího počtu zaměstnanců firmy do celého procesu auditu (od jeho přípravy, přes provedení až k realizaci jeho závěrů). Na druhou stranu to může být výraznou bariérou – a to z důvodu možné „provozní slepoty“. Výhodou využití externích auditorů jsou také jejich zkušenosti z širšího rámce firem a jejich neotřelé pohledy na analýzu a návrhy; využití externích odborníků posiluje také prvek nezávislosti při provádění marketingového auditu.

Diskuse o *roli auditora* se týká zejména způsobu provádění auditu. Před zahájením marketingového auditu je nutné, aby konzultant získal znalosti o firmě, jejích produktech,

poskytovaných službách, obsluhovaných trzích, používaných procesech a systémech. Řadu těchto informací lze získat z vnějších zdrojů, přesto osobní kontakt s firemním prostředím je zcela nezbytný od samého počátku – není to jenom kvůli získání potřebných informací, ale zejména kvůli pochopení činnosti jednotlivých zájmových skupin ve firmě, jejich pozice, vzájemných vazeb a způsobů spolupráce. Toto ovlivní přístupy zaměstnanců k účasti na provádění marketingového auditu a může to výrazně ovlivnit jejich ochotu ke spolupráci.

Při stanovení postupu marketingového auditu je nutné vycházet z jeho *základního poslání* – tím je provedení analýz a návrh doporučení. Řada autorů, kteří se zabývají marketingovým auditem, zdůrazňují nutnost volby správných postupů při přípravě, provádění a prezentaci marketingového auditu. Studium jejich příspěvků k tomuto tématu lze dospět ke zjištění, že v obecném popisu jednotlivých kroků auditu panuje výrazná shoda - viz např. Brownlie (1993, 1999), Enis (1993), Gregor a Rogers (1977), Kotler (1992), MacDonald (1982), McDonald a Leppard (1991), Naylor a Wood (1978).

Brownlie (1999) shrnuje praktické kroky při provádění marketingového auditu tímto způsobem:

- vyjasnit a odsouhlasit cíle auditu,
- vytvořit jasné informační vazby na odpovědné vedoucí pracovníky firmy,
- shromáždit relevantní dokumentaci a předběžné názory,
- přehodnotit a upřesnit specifické cíle marketingového auditu,
- vyloučit irelevantní otázky a změnit či doplnit ty otázky, které budou použity,
- odpovědět na ty otázky, k nimž má auditor dostatek informací a vytvořit si názor na řešení vzniklých rozporů,
- sestavit seznam pracovníků firmy, se kterými bude nutné provést další šetření,
- rozhodnout o způsobu provedení tohoto šetření (individuální, skupinové),
- identifikovat otázky, které budou jednotlivým pracovníkům (skupinám pracovníků) položeny,
- rozhodnout o způsobu odpovědi (dotazník, který sami vyplní, rozhovor, skupinová diskuse apod.),
- vytvořit administrativní mechanismus pro sběr dat, který bude minimalizovat zatížení dotyčných pracovníků (formou předběžného oznámení o provedení dotazníkového šetření, organizování podmínek pro hladký průběh skupinových diskusí),
- prodiskutovat nápravná opatření s klientem,

- vytvořit seznam klíčových doporučení spolu s jejich rozdělením např. podle jejich naléhavosti, očekávaných nákladů, snadnosti implementace apod.,
- po diskusi s klientem specifikovat jednotlivá opatření, naplánovat jejich časový průběh a způsob kontroly jejich plnění.

Kotler (1992) uvádí následující komentář k postupu marketingového auditu: „...marketingový audit začíná setkáním členů představenstva firmy a pracovníků marketingového auditu, jehož cílem je vypracovat dohodu o cílech, rozsahu, hloubce, zdrojích informací, formě zprávy a časovém období pro audit. Pečlivě se připraví detailní plán dotazovaných osob, zpracují se otázky, které budou kladeny, rozhodne se o časech a místech schůzek atd. tak, aby náklady a čas na audit byly minimální. Základním pravidlem marketingového auditu je – nespolehat se pouze na fakta a názory manažerů firmy. Je třeba se dotazovat zákazníků, dealerů a ostatních skupin mimo organizaci. Mnoho firem neví, jak je vidí zákazníci a dealeři, často ani plně nerozumění potřebám zákazníků.“

5.2 Spokojenost zákazníků

5.2.1 Teoretické vymezení spokojenosti zákazníků

Zájem o problematiku spokojenosti zákazníků je v marketingu patrný již po relativně dlouhou dobu. Webster (1994) uvádí jako jeden z prvních praktických příkladů zájmu o spokojenost zákazníka příklad jednoho amerického výrobce traktorů, který již v 19. století pracoval s pojmy „zacílení nabídky“, „vnímaná hodnota“, „očekávání zákazníků“ při prodeji svých výrobků na amerického středozápadě. Necháme-li bokem tento poněkud anekdotický případ, můžeme najít zmínky o spokojenosti zákazníků a na řadě dalších míst v literatuře a projevy péče firem o spokojenost zákazníků i v praxi.

V 70. letech XX. století rostl zájem o otázky spojené se spokojeností zákazníka – výsledkem bylo publikování více než 500 studií na toto téma (Parkerová, Mathews, 2001). Tento trend v dalších letech pokračoval - předmětem systematického zájmu se tato oblast stala od 80. let letech minulého století, kdy se pod vlivem postupující internacionalizace ekonomiky, rostoucí konkurence, zrychlujícího se toku inovací, využívání nových obchodních metod a vzrůstajících nároků zákazníků začaly hledat nové možnosti zvýšení konkurenceschopnosti firem. Spokojenost zákazníků, jako jeden z jejích faktorů nezůstala stranou zájmu – v uvedeném článku

Parkerové a Mathewse je odkaz na studii Petersona a Wilsona (Measuring customer satisfaction: fact and artifact) z Journal of the Academy of Marketing Science z roku 1992, v níž je počet článků s touto tematikou odhadován na více než 15 000.

Kritická analýza vývoje jednotlivých pojetí spokojenosti zákazníka je obsažena např. v pracích Andersona a Fornella (1994), Fornella (1992), Fournierové a Micka (1992), Hansona (1992), Mittala, Rosse a Baldasareho (1998), Iacobucciho, Graysona a Ostromové (1994), Parkerové a Mathewse (2001), Petersona a Wilsona (1992), Reichhelda a Sasseru (1990) a dalších.

V současné době je dominantním způsobem interpretace pojmu spokojenost zákazníka pojetí, které vychází z teorie „rozporu“⁵ (Porter, 1961). Toto pojetí lze stručně popsat tímto sledem: zákazník má vytvořenou určitou představu o charakteristikách výrobku či služby. Tuto představu konfrontuje s charakteristikami (nákupem získaného) výrobku či služby a dochází k situaci, v níž pociťuje buď *soulad* anebo *rozpor* mezi svou zkušeností s výrobkem/službou a svým očekáváním. Pociťovaný rozpor může nabýt dvou hodnot – buď jde o „pozitivní rozpor“, který nastává tehdy, když výrobek či produkt svými charakteristikami předčí očekávání, anebo jde o „negativní rozpor“, když charakteristiky (atributy) výrobku či služby nedosahují jím očekávaných hodnot. Na základě této zkušenosti a srovnání si pak zákazník vytváří určitý závěr – v případě pozitivního rozporu pociťuje uspokojení, negativní rozpor mezi očekávanými a vnímanými charakteristikami vede k pocitu neuspokojení, případná shoda vede jen k mírné spokojenosti (Fournier a Mick, 1999).

Podstatným rysem při vymezení spokojenosti zákazníka je pojetí času, během kterého zákazník získává zkušenost s výrobkem či službou. Toto vede k dvěma rozdílným koncepcím v pojetí spokojenosti – hovoříme o *specifické spokojenosti*, založené na *individuální transakci* (viz např. Oliver a DeSarbo (1988) nebo o *kumulativní spokojenosti*, která je dosažena celou *sérií po sobě jdoucích zkušeností* s výrobky/službami a/nebo jejich výrobcí/poskytovateli (Fornell, 1992, Boulding a kol. 1993, Bolton a Drew 1991). Toto pojetí je aktuální pro své použití u firem, orientujících se na relační marketing, kdy je kladen mimořádný důraz na dlouhodobou a konzistentní marketingovou politiku vůči zákazníkům.

V předložené práci vycházím z pojetí spokojenosti zákazníků v té podobě, která je v současnosti nejčastěji akceptovaná a používaná – z pojetí, které vychází z teorie rozporu a z jejího kumulativního pojetí.

⁵ discrepancy theory

5.2.2 Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků

5.2.2.1 Obecné důvody pro sledování spokojenosti zákazníků

Typickým rysem současného vývoje tržního prostředí ve vyspělých ekonomikách je sílicí konkurence, snižování míry růstu ekonomik či dokonce jejich stagnace a rostoucí nasycování trhů. Jiným rysem, spojeným s rostoucí konkurencí, je tlak na ceny. V této situaci musí firmy věnovat zvýšenou pozornost *stávajícím* zákazníkům. Proto získávají na důležitosti taková opatření, která snižují cenovou citlivost zákazníků, zejména u těch, kteří zůstávají věrní dané firmě. Jednou z oblastí, kde lze řadu těchto opatření s úspěchem realizovat, je oblast **spokojenosti zákazníků**. V praxi se orientace na spokojenost zákazníků projevuje m.j. mimořádným růstem výdajů na výzkumy, zaměřené právě tímto směrem: v letech 1990 – 95 v USA a o pět let později i v západní Evropě výdaje na výzkum spokojenosti zákazníků zaznamenaly největší přírůstky z externě prováděných marketingových výzkumů.

5.2.2.2 Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků na firemní úrovni

Na firemní úrovni je hlavním důvodem pro sledování spokojenosti zákazníků, (a návazně pro analýzu faktorů, které ji ovlivňují a pro realizaci programů, přispívajících k jejímu růstu) skutečnost, že **spokojenost zákazníků má dopad do finančních výsledků firmy**. Spokojení zákazníci projevují tendenci k opakovaným nákupům, projevují větší sklon k věrnosti, jsou méně cenově citliví a rozšiřují svou pozitivní zkušenost s firmou formou doporučení svým známým.

Empirické důkazy pro potvrzení platnosti těchto vazeb lze nalézt v literatuře: řada studií prokázala vazbu mezi spokojeností zákazníků a atributy výrobků (Hanson 1992, Mittal, Ross a Baldasare 1988, Witting a Bayer 1994); vztah mezi rostoucí spokojeností zákazníků a tendencí k opakovaným nákupům byla potvrzena m.j. Ralstonem (1996) a Zeithamlovou, Berrym a Parasuramanem (1996). Odvětvové analýzy prokázaly také, že firmy dosahující vyšší spokojenosti zákazníků a vyšší míry opakovaných nákupů mohou očekávat vyšší zisk (Anderson, Fornell a Lehmann 1994). Vazbu mezi spokojeností zákazníků a kursem akcií na burze analyzovali Eklöf, Hackl a Westlund (1999).

5.2.2.3 Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků na nadpodnikové úrovni

Analýza vlivu spokojenosti zákazníků se nesoustřeďuje pouze na firemní úroveň – systematická pozornost je mu věnována také na nadpodnikové (odvětvové, národohospodářské)

úrovni. Východiskem pro snahy o poznání faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků a efektů této spokojenosti pro ekonomiky jednotlivých zemí či regionů je uvědomění si skutečnosti, že spokojenost zákazníků je jedním z klíčových ukazatelů *úspěšnosti rozvoje jednotlivých ekonomik*. Cílem snah o posouzení spokojenosti zákazníka na makroúrovni je získat informace o celkové úrovni spokojenosti zákazníků s výrobky a službami, poskytovanými na daném území. Výrazem zájmu o spokojenost zákazníků je konstrukce *indexu spokojenosti zákazníků*. Společným rysem indexů spokojenosti zákazníků, konstruovaných pro makroúroveň je snaha dosáhnout jejich prostřednictvím dvou cílů:

1. vytvořit měřítko pro srovnání firem, odvětví či národních ekonomik,
2. vytvořit nástroj pro prognózu vývoje vybraných ekonomických ukazatelů (obratu, zisku).

Počátky iniciativ směřujících ke konstrukci indexu spokojenosti zákazníků na makroúrovni se datují do roku 1989 - průkopníkem tohoto přístupu k hodnocení spokojenosti zákazníků na této úrovni v Evropě je Švédsko, kde byl poprvé zkonstruován a v celonárodním měřítku využit národní index spokojenosti zákazníků (původně zvaný SCS barometr – Swedish Customer Satisfaction Barometer). Ve Spojených státech je od roku 1994 používán „Americký index spokojenosti zákazníků“ (American Customer Satisfaction Index - dále ACSI). ACSI je definován jako ekonomický indikátor, měřící spokojenost zákazníků. Je založen na hodnocení zákazníků, posuzujících kvalitu výrobků a služeb nakupovaných ve Spojených státech, vyráběných či poskytovaných jak domácími, tak zahraničními firmami, které dosahují na trhu USA podstatný podíl. Cíle ACSI jsou definovány tímto způsobem:⁶

- měřit kvalitu výstupu firem tak, jak jsou vnímány jejich uživateli (tj. zákazníky),
- poskytovat komplexnější obraz hospodářství,
- stát se rozhodujícím ukazatelem budoucího vývoje zisků (a zprostředkovaně také hodnoty pro akcionáře),
- poskytnout informace o fungování trhu.

Evropskou obdobou tohoto indexu je Evropský index spokojenosti zákazníků (ECSI – European Customer Satisfaction Index – dále ECSI). Jeho vznik byl iniciován Evropskou organizací pro kvalitu (European Organisation for Quality), Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – dále EFQM) jako odezva na snahy v některých

⁶ <http://www.bus.umich.edu/research/nqrc/about.html>

členských zemí evropského společenství (Rakousko, Francie, Dánsko, Nizozemí) o konstrukci tohoto indexu v národním měřítku. Ve snaze o určitou unifikaci těchto postupů se výše zmíněné organizace dohodly na vytvoření obecně použitelné metodiky pro stanovení indexu spokojenosti zákazníků. Pilotní studie byla provedena v roce 1998 – její součástí bylo rozsáhlé dotazování, při němž přes 100 000 zákazníků bylo dotazováno na jejich názory, týkající se faktorů spokojenosti s různými výrobky a službami. Index je od roku 1999 zaváděn v zemích Evropské unie jako nástroj pro měření a srovnávání firem a odvětví v rámci národních ekonomik.

5.2.3 Spokojenost zákazníků jako součást kritérií při hodnocení firemní činnosti

V současné době je problematika hodnocení firemní činnosti diskutována zejména z hlediska vypovídací schopnosti používaných ukazatelů: kritika dosud výrazně dominujících finančních ukazatelů se soustřeďuje především na to, že tyto jsou vhodným nástrojem pro poznání činnosti firmy ex post. Z hlediska soudobých požadavků na řízení firem ovšem tato „zahleděnost do minulosti“ nestačí – reakcí na toto konstatování je snaha o nalezení takových ukazatelů, které umožňují komplexnější pohled na firemní činnosti, zejména:

- orientovat firemní rozhodnutí nejen z hlediska finančních kritérií,
- ocenit i nehmotná aktiva,
- posoudit vytváření hodnot pro současné a budoucí zákazníky,
- posoudit hodnototvorné aktivity vedoucí k dlouhodobé firemní výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Pro návrhy nově koncipovaných systémů hodnocení firemní činnosti je typická snaha o „vícerozměrnost“, tedy o překonání nedostatků tradičních systémů hodnocení činnosti firem. Jednou z nejčastěji se objevujících oblastí, která poutá pozornost firemního managementu při formulaci svých rozhodnutí, je oblast *spokojenosti* a loajality zákazníků. O respektování důležitosti *spokojenosti zákazníka* pro dosahování dlouhodobé prosperity firem v praxi nejlépe svědčí řada manažerských modelů.

Jedním z nejdůležitějších průkazných projevů respektování spokojenosti zákazníka jako důležité kategorie firemní činnosti lze nalézt ve formulaci norem ISO/DIS 9000, 9001 a 9004:2000⁷, kde je konstatováno, že organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají

⁷ komentované vydání návrhů norem ISO/DIS 9000:2000. Český normalizační institut, Praha 2000

porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků. Pojetí cílů organizace, jak jsou definovány v části 9004, jsou orientovány výrazně marketingovým směrem: organizace mají „*efektivním a účinným způsobem identifikovat a plnit potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran (tj. zaměstnanců, dodavatelů, vlastníků, společnosti), aby se dosáhlo konkurenčních výhod*“⁸. Spokojenost zákazníka je pak zde definována jako názor zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka.

Často zmiňovaným způsobem ocenění výsledků firemních aktivit v USA je Národní cena Malcolma Baldrige za kvalitu (dále MBNQA), každoročně udělovaná americkým firmám, jež prokázaly vysoké standardy podnikatelské praxe. Od svého založení měla tato cena mezi sledovanými a hodnocenými kritérii rovněž kritérium spokojenosti zákazníků, v současné době z úhrnu 1 000 bodů v celém ocenění zabírají otázky spokojenosti zákazníků 21 % (viz tab. 1 na následující straně).

Dalším příkladem postupu, v němž se odráží důležitost spokojenosti zákazníků pro firemní výsledky je model podnikatelské úspěšnosti (Business Excellence Model). Tento model je výsledkem snah členských institucí EFQM o posílení postavení firem na celosvětovém trhu zavedením komplexních přístupů ke kvalitě výroby a řízení. Model byl zaveden v roce 1988, záhy se stal široce akceptovaným v řadě evropských zemí a v současnosti je aplikován ve velkém počtu firem z výrobních i nevýrobních odvětví. Od roku 1996 je uplatňován jako kritérium pro udělování Evropské ceny za jakost. Praktické uplatnění nachází i v rámci činnosti Rady ČR pro jakost⁹, která jej prakticky beze změny zahrнула do kritérií Ceny za jakost ČR. Spokojenost zákazníků je v rámci tohoto modelu s 20 % vahou chápána jako nejdůležitější výsledek uplatnění široce pojatých firemních sil a prostředků. Při hodnocení firmy se z tohoto hlediska posuzuje, jakým způsobem zákazníci vnímají výrobky a služby dané firmy a jak jsou s nimi spokojeni. V rámci kritérií, podle nichž je firma posuzována, se v tomto modelu vyhodnocuje úroveň vztahů firmy ke svým externím zákazníkům:

⁸ tamtéž, str. 136

⁹ Rada ČR pro jakost je poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR. Byla ustanovena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000

obrázek1: Kriteria Národní ceny Malcolma Baldrige za kvalitu

Kriterium	body
1. Vedení	110
1.1 Systém vedení	80
1.2 Firemní odpovědnost	30
2. Strategické plánování	80
2.1 Procesy tvorby strategie	40
2.2 Firemní strategie	40
3. Orientace na zákazníky a na trh	80
3.1 Znalosti zákazníků a trhu	40
3.2 Zlepšování vztahů se zákazníky a jejich spokojenosti	40
4. Informace a analýzy	80
4.1 Výběr a využívání informací	25
4.2 Výběr a využívání srovnávacích údajů	15
4.3 Analýzy výkonnosti firmy	40
5. Řízení a rozvoj lidských zdrojů	100
5.1 Pracovní systémy	40
5.2 Vzdělávání, výcvik a rozvoj pracovníků	30
5.3 Pracovní podmínky a spokojenost zákazníků	30
6. Řízení procesů	100
6.1 Řízení procesů výroby a služeb	60
6.2 Řízení podpůrných procesů	20
6.3 Řízení zásobovacích procesů	20
7. Výsledky podnikání	450
7.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků	130
7.2 Finanční a tržní výsledky	130
7.3 Výsledky rozvoje řízení lidských zdrojů	35
7.4 Výsledky zásobovacích procesů a procesů vedoucí k vytváření partnerství	25
7.5 Specifické firemní výsledky	130

firma musí prokázat, jak výstupy a chováním uspokojuje potřeby a očekávání svých zákazníků, k čemuž se využívají ukazatele, zaměřené na:

- firemní image,
- loajalitu zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- hodnotu výrobků a služeb pro zákazníky,
- úroveň prodejních činností a poprodejních služeb,
- inovace,
- práce se stížnostmi.¹⁰

Další z modelů, který získává popularitu v posledních letech, je BSC (Balanced Scorecard) – Kaplan a Norton, 2000. Tento model je prezentován jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Autoři zdůrazňují jeho možné uplatnění nejen jako metody pro posouzení *minulého* vývoje firem, ale zároveň a především jako metody *strategického řízení* firemních aktivit. Jednou z klíčových oblastí, tvořících součást hodnotících kritérií, je oblast „zákaznické perspektivy“, která v rámci skupiny měřítek zákaznických výstupů v sobě zahrnuje:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- rentabilitu zákazníků.

Jiným citovaným a v praxi aplikovaným přístupem, operujícím se spokojeností zákazníka jako s důležitou proměnnou, je pojetí Hesketa, Sasser a Schlesingera (1997), kteří dávají do souvislosti celý řetězec příčinných souvislostí mezi řadou faktorů, přispívajících k dosažení očekávaných firemních výsledků. Představitelem těchto výsledků je zde dosažení rentability a růst příjmů. Tyto efekty lze dosáhnout prostřednictvím opakovaných nákupů zákazníků, jejich příznivými referencemi a jejich loajalitou. Dosažení vysoké loajality zákazníků je podmíněno jejich spokojeností, vyplývající z takové nabídky výrobků a služeb, která předčí očekávání zákazníků. Toho lze dosáhnout pomocí stabilního týmu zaměstnanců, dosahujících vysoké produktivity, což je opět podmíněno jejich spokojeností. Spokojenost zaměstnanců lze zajistit řadou opatření, spojených s kvalitou vnitřních služeb, vč. propracovaného motivačního systému,

¹⁰ <http://www.efqm.org/model>

systemu výběru a školení pracovníků, vytvořením příznivého pracovního prostředí apod. Motivovaní a spokojení zaměstnanci hledají svou realizaci ve firmě, zůstávají s ní v zaměstnaneckém poměru a přispívají tak k dalšímu poskytování dokonalých služeb zákazníkům, což opět posiluje zákaznickou spokojenost. Spokojenost zákazníků se přenáší do vzájemných vztahů k pracovníkům firmy a vytváří pozitivní efekt ve spokojenosti firemních zaměstnanců, pro něž je to zároveň zdrojem hrdosti z příslušnosti k „dobře fungující“ firmě. Navíc, loajální zaměstnanci znamenají menší fluktuaci a s tím spojené nižší náklady na získávání nových zaměstnanců, jejich zaškolení atd. Tento lidský faktor, personální loajalita, je velmi silný – loajalita ke značce často končí v situaci, kdy máme možnost srovnat původní výrobek s novým, zatímco loajalita, založená na osobních vztazích je daleko pevnější.

6 Výzkum

6.1 Cíle výzkumu

Cíle výzkumu jsou vymezeny v souladu s celkovými cíli této práce a spočívají v získání primárních údajů, charakterizujících:

- povědomí manažerů o možnostech a přínosech marketingového auditu,
- znalosti metod marketingového auditu a jejich využití ve firemní praxi,
- chápání přínosu spokojenosti zákazníků pro firmu a
- využití různých přístupů pro analýzu spokojenosti zákazníků v našich firmách.¹¹

6.2 Metody použité při výzkumu a jeho průběh

6.2.1 Charakteristika použitých metod výzkumu

Pro dosažení výše uvedených cílů výzkumu jsem využil řadu metod. Prvním krokem výzkumu bylo provedení *řízených rozhovorů*. Časově lze tyto rozhovory zařadit do období leden

¹¹ Výraz “v našich firmách“ je zjednodušujícím vyjádřením - označuji jím analyzované firmy, jejichž společným rysem je to, že mají své organizační jednotky umístěné na území ČR (rozlišovacím znakem tedy není státní příslušnost vlastníků)

1999 – duben 2000, vzorek dotazovaných tvořilo 65 manažerů firem, působících na území celé ČR. Tyto rozhovory umožnily získat přehled o významu marketingu pro firmy, o hlavních oblastech uplatnění marketingových postupů, o úloze a postavení marketingových útvarů, o hlavních marketingových problémech, jak jsou vnímány firemním managementem, o bariérách při uplatnění marketingu v našich podmínkách a o používaných marketingových nástrojích, včetně ohodnocení jejich účinnosti.

Druhá fáze výzkumu spočívala v *kvalitativní analýze*, zaměřené na zjišťování kritických míst při zjišťování spokojenosti zákazníků. Jde o kvalitativní výzkum trhu, který má charakter hloubkové sondy do uvedeného problému a který není striktně omezen předem propracovanou strukturou kvantifikovatelných vztahů (Příbová 1996). Podkladem pro tuto kvalitativní analýzu byly písemné projekty studentů modulu Meeting Customer Needs studia Master of Business Administration¹², z nichž jsme pomocí cíleného výběru relevantních dat (data-miningu – Peacock, 1998) dospěli k poznatkům, umožňujícím posoudit současnou úroveň zvoleného výseku marketingových aktivit firem. Výsledkem kvalitativní analýzy bylo identifikování postupů, které firmy při řízení používají – týká se to zejména metod, používaných při zjišťování spokojenosti zákazníků a jejich motivace při výběru z existující nabídky, využití marketingového auditu a organizačního zabezpečení těchto činností. Tato kvalitativní analýza umožnila zacílit otázky do oblastí, které (zejména v souvislosti se sledováním spokojenosti zákazníků a jejich loajality a organizace marketingových činností) jsou uváděny jako klíčové.

Návazně na tento výzkum bylo provedeno *dotazníkové šetření* - metodický základ pro formulaci otázek tvoří poznatky z teorie a praxe marketingového výzkumu,¹³ otázky byly formulované na základě získaných poznatků ze dvou předchozích fází výzkumu. Na oblast využití marketingového auditu, organizace marketingových činností a sledování spokojenosti zákazníků a jejich loajality bylo zaměřeno 14 otázek. Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou kolech v období leden – duben a říjen – prosinec 2000, soubor obsahuje údaje ze 189 firem, po vyřazení neúplně vyplněných dotazníků pak zbylo 170 použitelných dotazníků.

¹² Studium MBA pořádá od roku 1993 Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického ve spolupráci s The Nottingham Trent University z Velké Británie

¹³ např. Příbová, M. a kol.: Marketingový výzkum v praxi. Praha, Grada Publishing, 1996, Mc.Daniel, C. a Gates, R.: Contemporary marketing research. West Publishing Company, Minneapolis, 1993

6.2.2 Charakteristiky zkoumaného vzorku firem

6.2.2.1 Firmy zařazené do řízených rozhovorů

Struktura dotazovaných z hlediska dosaženého vzdělání, velikosti firmy a jejich postavení ve firmě je následující:

- 16 dotazovaných (cca 25 %) má středoškolské vzdělání, 49 dotazovaných (75 %) vysokoškolské vzdělání,
- 21 firem mělo méně než 50 zaměstnanců (cca 32 %), 23 firem mělo 51 – 250 zaměstnanců (35 %), 9 firem 251 – 500 zaměstnanců (14 %), 12 firem mělo mezi více než 501 zaměstnanci (19 %),
- 49 (75 %) takto kontaktovaných osob patřilo k vrcholovému managementu či ke (spolu) vlastníkům svých firem, 16 (25 %) ke střednímu managementu,
- 28 firem (43 %) bylo vlastněno (v různé míře) zahraničními vlastníky.

6.2.2.2 Firmy zařazené do kvalitativní analýzy

Kvalitativní analýza, jejímž cílem bylo získat přehled o metodách, používaných pro zjišťování spokojenosti zákazníků, vychází z 99 projektů. Vzhledem k jejich anonymnímu charakteru nelze přiřadit jejich výsledky konkrétním firmám (což ostatně platí ve velké většině případů i pro navazující dotazníkové šetření), lze však analyzované firmy zařadit dle struktury vlastníků – na firmy vlastněné převážně domácími vlastníky (77 firem) a firmy s dominantním podílem zahraničních vlastníků (22 firem) a dle odvětvového členění do skupin, uvedených v tabulce 2 na další straně.

obrázek2: Odvětvové členění firem zahrnutých do kvalitativní analýzy

Dominantní oblast podnikání	Počet firem
Strojírenská výroba	11
Elektrotechnická výroba	5
Výroba léčiv, hygienických potřeb a zdravotních pomůcek	4
Potravinářská výroba	6
Stavebnictví	7
Bankovní, pojišťovací a brokerské služby	12
Výroba, montáž a prodej počítačů a software, odborné poradenství	18
Maloobchod	12
Velkoobchod – potraviny	2
Velkoobchod – stavební materiál	6
Velkoobchod – léky a zdravotnický materiál	3
Účetní a daňové poradenství	4
Cestovní kanceláře	2
Projekční činnost	7

6.2.2.3 Firmy zařazené do dotazníkového šetření

Dotazníky byly rozesílány firmám, jejichž zástupci dopředu projevíli souhlas s jejich vyplněním. Bylo osloveno kolem 400 firem z celé České republiky, s provedením výzkumu souhlasilo 337, celkový počet navrácených dotazníků činil 195 (návratnost tedy činila 57 %), z nichž bylo pro různé nedostatky nutné vyřadit 25 dotazníků.

- Zkoumaný vzorek zahrnoval 56 % firem s počtem zaměstnanců do 50 zaměstnanců, 21 % firem s počtem zaměstnanců 51 – 250, 11 % firem s počtem zaměstnanců 251 – 500 a 12 % firem s počtem zaměstnanců nad 500.
- Z hlediska právní formy společnosti jde v 56 % případů o akciové společnosti, 1 % veřejnou obchodní společnost, 1 % komanditní společnost, 30 % společnost s ručením omezeným a zbývající část mají jinou právní formu (družstvo, fyzické osoby).

- V 74 % analyzovaných firem převládal ve vlastnické struktuře český kapitál, u zbývajících 26 % firem nadpoloviční většinu tvořil zahraniční kapitál.
- 29 % firem uvádí, že nemají žádné přímé zapojení do zahraničně obchodní výměny – ani nákupem, ani prodejem svých výrobků, 7 % firem dodává své produkty i do zahraničí, 16 % firem má své dodavatele i v zahraničí, 48 % firem jsou na zahraničí napojeni jak svými odběry, tak i dodávkami.
- 3 % analyzovaných firem považuje případný vstup České republiky do EU za příležitost, 29 % firem za výraznou příležitost, pro 8 % firem by tato situace představovala hrozbu, 30 % dotazovaných se nedokázalo vyjádřit.

6.3 Výsledky provedeného výzkumu

6.3.1 Výsledky řízených rozhovorů

Závěry těchto rozhovorů, relevantní pro oblast zaměření této práce, lze shrnout do těchto bodů:

- povědomí o možnostech uplatnění marketingového auditu je velmi omezené, přínosy marketingového auditu byly pro řadu dotazovaných nedefinovatelné, řadou dotazovaných byly bagatelizovány, a to nejčastěji s odkazem na atypičnost podmínek pro uplatnění marketingu vůbec, na nevyjasněnost vlastnických vztahů ve firmách, na prvotní orientaci na řešení operativních problémů. Pokud se manažeři přihlásili k využívání marketingového auditu, pak mezi přínosy nejčastěji zmiňovali lepší přehled o aktivitách konkurence (výrobky, ceny a platební podmínky, inovace, distribuční cesty, způsoby prodeje) a o výkonu vybraného spektra marketingových činností ve firmě (cenová tvorba, prodej, marketingový výzkum a reklama byly nejčastěji zmiňovanými),
- v případech, kdy manažeři připustili jeho využití, nejčastěji zmiňovali využití postupů, založených na srovnávání (benchmarking), jako zdroje informací pro marketingový audit byly v převažující míře označeny v rámci sekundárních pramenů novinové a časopisecké články a studie a využití komerčně dostupných databází (spontánně nejčastěji jmenovanými byly Albertina a EDB), v omezeném rozsahu bylo sledování těchto informačních zdrojů „svěřeno“ specializovaným institucím. Pro získávání primárních informací byly v převažující míře využívány rozhovory během osobních setkání se

zákazníky či s představiteli firem v rámci různých odborných akcí (semináře), využití dotazníkových šetření bylo zmíněno jen ve třech případech,

- firmy věnují marketingovému auditu velmi malou pozornost, systematické uplatnění marketingového auditu je v našich podmínkách spíše výjimkou (z uvedeného vzorku 65 manažerů o marketingovém auditu „zasvěceně“ a s „prožitou“ vlastní zkušeností hovořilo 5 manažerů).

Omezené povědomí o možnostech marketingového auditu a o jeho přínosech pro firmu - a z toho vyplývající poměrně malý zájem o marketingový audit - přisuzují účastníci těchto rozhovorů zejména tomu, že marketing samotný v podmínkách našich firem nezastává postavení, které je běžné v zemích s vyspělou tržní ekonomikou. Na druhé straně již na tomto omezeném vzorku dotazovaných se projevilo, že zástupci firem se zahraniční majetkovou účastí byli v tomto směru daleko více informováni a že měli větší zkušenosti s využíváním marketingového auditu ve firemní praxi.

Rozhovory byly výrazným impulsem pro systematický výzkum využití marketingového auditu, a to zejména tím, že umožnily orientovat formulaci otázek na často frekventované oblasti, které byli účastníky rozhovorů uvedeny jako významné:

- možnost vazeb mezi organizačním uspořádáním marketingových činností a úrovní jejich provádění - odtud pramení můj zájem o hledání vazeb mezi institucionálním zabezpečením marketingu ve firmách a šíří jimi prováděných marketingových činností,
- uplatnění postupů, zjišťujících spokojenost a loajalitu zákazníků,
- absence informací o přínosech marketingového auditu a nedostatek zkušeností s jeho prováděním,
- nejednoznačné zkušenosti s marketingovými agenturami při zadávání a provádění marketingových výzkumů.

6.3.2 Výsledky kvalitativní analýzy

Z vyhodnocení písemných projektů vyplynulo, že škála metod, které analyzované firmy používají pro zjišťování spokojenosti zákazníků, je poměrně široká: nejčastěji jsou zmiňovány osobní rozhovory, k nimž dochází v průběhu přípravy a realizace dodávky, na veletrzích či jiných odborných akcích nebo při akcích, které firma pořádá pro vybraný okruh svých odběratelů. V převažující míře jde o neformální postupy, založené na pravidelných či ad-hoc

setkáních se zákazníky. Druhou nejčtenější metodou je využití telefonických, faxových, e-mailových či jiných neosobních forem kontaktu.

V souladu s předchozím výzkumem bylo i zjištění týkající se nesystematického sledování spokojenosti zákazníků. Pouze 12 firem sleduje spokojenost zákazníků systematicky, plná polovina z nich patří mezi firmy vlastněné více než z 50 % zahraničními vlastníky. Systematické analyzování spokojenosti zákazníků a faktorů, které ji ovlivňují, je nejčastěji spojováno se snahou o získání (či udržení) certifikátu ISO řady 9000 a dalších, k principům excellence (podnikatelské úspěšnosti) se přihlásila jediná firma.

6.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato poslední fáze výzkumu byla orientována na zjištění informací o míře uplatnění marketingového auditu a vybraných metod auditu v našich firmách. Šetření bylo zaměřeno na tyto oblasti:

- sestavování marketingového plánu a organizace marketingových činností ve firmách,
- uplatnění marketingového auditu v činnosti firem,
- zjišťování spokojenosti zákazníků.

Ze zjištěných výsledků této fáze výzkumu lze uvést:

a) sestavování marketingového plánu a organizace marketingových činností ve firmách

- 42 % dotazovaných firem sestavuje marketingový plán v písemné formě, 38 % marketingový plán nesestavuje,
- 46 % firem si stanovuje cíle v oblasti služeb zákazníkům,
- 45 % firem má zřízený marketingový útvar, 36 % má zřízený útvar (či pracovní pozici) pro práci s klíčovými zákazníky, 33 % má zřízený útvar pro vyřizování stížností a reklamací

Předmětem analýzy byly také vazby mezi existencí *marketingového útvaru* ve firmách na jedné straně a *sestavováním marketingového plánu, prováděním marketingového auditu, sledováním spokojenosti zákazníků a jejich fluktuace a loajality* – tedy činnostmi, které tvoří součást analýz prováděných v rámci marketingového auditu. Obdobně jsme sledovali vazby mezi existencí *specializovaného útvaru pro práci s klíčovými zákazníky* na jedné straně a jejich

zaměřením na problematiku *fluktuace a loajality zákazníků* na straně druhé. Očekávali jsme, že firmy, které mají zřízený marketingový útvar, budou ve větší míře sestavovat marketingový plán, budou častěji provádět marketingový audit, budou sledovat spokojenost svých zákazníků, jejich fluktuaci a loajalitu. Podobně nás zajímalo, jak v tomto smyslu budou fungovat firmy s útvarem pro práci s klíčovými zákazníky. Hledáním vazeb mezi odpověďmi na odpovídající otázky dospíváme k následujícím závěrům:

- existuje vazba mezi existencí marketingového útvaru a sestavováním marketingového plánu – výrazně se tato vazba projevuje zejména u písemně sestavovaných marketingových plánů. Z analýzy vyplývá, že 71 % firem, které mají marketingový útvar, sestavují písemný marketingový plán, zatímco ve firmách bez marketingového útvaru sestavuje písemný marketingový plán necelých 22 %. Obdobná závislost platí i v opačném případě: zatímco 56 % firem, které nemají marketingový útvar, nesestavují marketingový plán, u firem, které mají marketingový útvar, tento podíl dosahuje 11 %, přičemž v této skupině jsou zařazeny také fyzické osoby, u nichž nelze předpokládat zřízení samostatného marketingového útvaru a v řadě případů ani sestavování jakýchkoliv (tedy nejen marketingových) plánů v písemné podobě,
- obdobná vazba existuje mezi existencí marketingového útvaru a marketingovými aktivitami. Z výsledků lze jednoznačně usoudit, že firmy, které mají zřízený marketingový útvar jsou aktivnější při provádění marketingového auditu (21 %), než ty, které tento útvar zřízený nemají (6 %), i při sledování fluktuace zákazníků (72 %, resp. 58 %); očekávání se nepotvrdilo v případě sledování loajality zákazníků, kterou podle odpovědí sleduje 40 % firem majících marketingový útvar, oproti 57 % firem bez tohoto útvaru,
- při analýze vazeb mezi existencí útvaru pro klíčové zákazníky a zaměřením firem na loajalitu a fluktuaci zákazníků jsme zjistili, že i v tomto případě se odlišuje praxe firem, které mají zřízený tento specializovaný útvar od těch, kteří ho nemají: fluktuaci zákazníků sleduje 74 % firem s tímto útvarem, loajalitu 72 %, zatímco u firem bez útvaru pro klíčové zákazníky tento podíl činí 60 %, resp. 54 %.

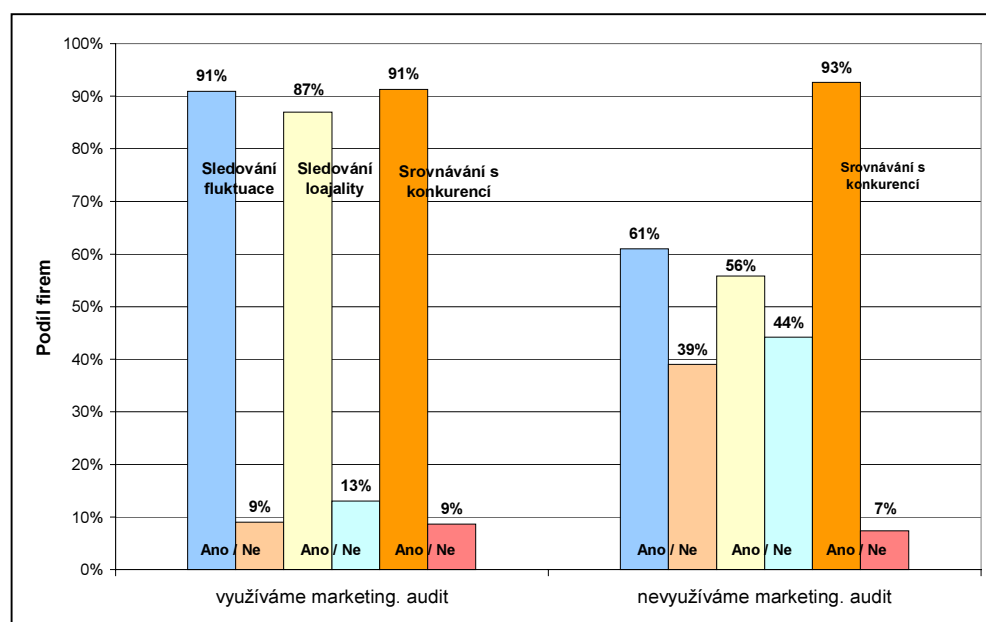
b) uplatnění marketingového auditu v činnosti firem

- Marketingový audit využívá 13 % dotazovaných firem, 87 % jej nevyužívá. Ukázalo se, že z analyzovaného vzorku firem se 100 % zahraniční majetkovou účastí jich používalo marketingový audit téměř 1/3, u firem s převažující majetkovou účastí zahraničních vlastníků (51 – 99 %) je to dokonce 35 % firem. Firmy vlastněné českými majiteli

využívaly marketingový audit výrazně méně – u firem se 100 % majetkovou účastí českých subjektů dosahuje jejich podíl 11 %, u firem s nadpolovičním podílem českých vlastníků (51 – 99 %) je to 22 % firem.

- Obdobně jako v předchozím případě jsme firmy podrobili analýze se snahou zjistit, do jaké míry při využívání marketingového auditu provádějí takové činnosti, jako je sledování fluktuace a loajality zákazníků a srovnávání s konkurencí. Očekávali jsme, že marketingový audit bude v sobě všechny tři uvedené oblasti obsahovat, a že tedy firmy, které marketingový audit provádějí, budou uvedené činnosti také častěji využívat. Výsledky této analýzy jsou v grafické podobě uvedeny na obr. 1:

Obr. 1: Marketingový audit a marketingové aktivity



Je zřejmé, že provádění marketingového auditu bylo ve výrazně větší míře doprovázeno sledováním fluktuace zákazníků a jejich loajality – 90 % firem, provádějících marketingový audit sleduje fluktuaci zákazníků, 87 % loajalitu, oproti 61 % a 56 % výskytu u firem, které marketingový audit neprovádějí. V případě srovnávání s konkurencí se tato souvislost neprojevila, v obou případech firem, ať již marketingový audit provádějí či nikoliv, hodnoty dosahují téměř shodné výše – 91 % a 93 %. Vysvětlujeme si to tím, že sledování konkurence

patří k elementárním aktivitám firem v tržním prostředí a že je tedy provádí naprostá většina firem, u nichž je používání širší škály analytických postupů spíše výjimkou.

c) zjišťování spokojenosti zákazníků

- Nejčastějším způsobem sledování spokojenosti zákazníků je osobní kontakt v různých fázích realizace obchodního případu – tuto formu uvedly téměř $\frac{3}{4}$ dotazovaných firem; osobní kontakt je zároveň nejčastěji uváděným způsobem sledování fluktuace zákazníků (42 % firem), sledováním fluktuace zákazníků se vůbec nezabývá 35 % firem; při zjišťování loajality zákazníků se nejčastěji využívá osobních kontaktů, databází a věrnostních karet (20 % resp. 14 %).
- Cíle v oblasti snižování reklamací nemá formulováno 40 % firem, ve zbývajících případech směřují cíle nejčastěji do oblasti kontroly kvality.
- Dopad fluktuace na zisk firem hodnotí přes $\frac{1}{4}$ dotazovaných firem jako zanedbatelný, dalších 49 % firem odpovědělo, že tento dopad neznají a nedokáží odhadnout. Toto zjištění je v příkrém rozporu se současnými poznatky o dopadu věrnosti a fluktuace zákazníků na zisk – snažili jsme se tedy zjistit další souvislosti. Při bližším pohledu na strukturu odpovědí vidíme, že výrazně větší povědomí o dopadech fluktuace na firemní zisk mají firmy s marketingovým útvarem: odpovědi „zanedbatelný“ a „neznáme“ se v tomto případě vyskytují v 13 % resp. 24 %, zatímco u firem bez marketingového útvaru byla četnost těchto odpovědí výrazně vyšší – 21 % resp. 41 %. Ještě výraznější výsledky jsme získali srovnáním těchto variant odpovědí u firem, které využívají marketingový audit – v tomto případě považuje pouhých 8 % firem tento dopad za nevýznamný, neznalost dopadů fluktuace na zisk firmy připouští 5 % firem, zatímco u firem, které marketingový audit nepoužívají nezná dopady fluktuace zákazníků na zisk 58 % firem a 30 % firem jej považuje za zanedbatelný.

6.4 Zobecnění výsledků výzkumů

Provedené výzkumy byly orientovány na dvě oblasti: jejich cílem jednak bylo zjištění úrovně povědomí o možnostech a přínosech marketingového auditu a jaké jsou znalosti metod marketingového auditu a jejich využití ve firemní praxi, a toho, jak firmy chápou přínos spokojenosti zákazníků pro firmu, jaké přístupy využívají pro analýzu spokojenosti zákazníků. Závěry lze zobecnit do následujících tvrzení:

- uvědomění si přínosů marketingového auditu je v našich firmách obecně velmi nízké, řada manažerů nezná jeho přínosy a v některých případech je dokonce bagatelizuje,
- vyšší zastoupení firem, které využívají marketingový audit lze vysledovat u firem, v nichž převažuje ve vlastnické struktuře zahraniční kapitál,
- zřetelná závislost se ukazuje mezi organizací marketingu ve firmách (resp. mezi existencí marketingového útvaru) a využíváním marketingového auditu: z výsledků je patrné, že firmy, které mají ve své organizační struktuře marketingový útvar, jsou aktivnější ve využívání marketingového auditu. Tento poznatek lze rozšířit i na existenci ostatních sledovaných útvarů – útvaru pro práci s klíčovými zákazníky a útvaru pro stížnosti a reklamace: jejich existence se značnou pravděpodobností indikuje sledování fluktuace a loajality zákazníků,
- zajímavým zjištěním byl velmi malý zájem o informace o marketingovém auditu. Tento nezájem potvrzuje tezi o malém povědomí o potenciálních přínosech marketingového auditu pro firemní praxi a o nedostatku informací o možnostech provedení marketingového auditu,
- velmi rozšířené je nedocenění významu „věrných“ zákazníků pro firmu - což poměrně ostře kontrastuje s obecně přijímanými závěry o skutečném dopadu odchodu zákazníků od firmy,
- při hodnocení spokojenosti zákazníků převažují neformální postupy, vycházející z osobních setkání v průběhu všech fází realizace obchodních případů. Využití formalizovaných postupů, založených na systematické (a dokumentovatelné) analýze spokojenosti je poměrně řídké. Aniž bychom snižovali význam těchto neformálních postupů, domnívám se, že absence formalizovaných postupů vyplývá z výše uvedeného závěru o nedocenění přínosu věrných zákazníků,
- charakteristickým rysem zjišťování spokojenosti zákazníků je jejich „defenzivní“ charakter – firmy se ve značné míře spoléhají na to, že se od zákazníků „automaticky“ dozvědí o případné nespokojenosti a že jim tedy zákazníci poskytnou příležitost a dostatek času na kroky k odstranění vzniklých nedostatků. S touto „bezstarostností“ souvisí i absence systematických analýz hodnoty zákazníka – tj. finančního vyjádření přínosu jednotlivých zákazníků či zakázek,
- další náznak nepochopení významu spokojenosti zákazníků shledáváme v tom, že 40 % firem nedefinuje své cíle v oblasti počtu a hodnoty reklamací,

- výrazným impulsem pro hodnocení spokojenosti zákazníků jsou podmínky pro udělení certifikátů jakosti ISO a dalších – v těchto pravidlech již dnes bývá parametr spokojenosti zákazníků standardně uváděn a firmy jsou tak „tlačeny“ k určité iniciativě v tomto směru.

7 Návrhy

7.1 Návrhy směřující do oblasti uplatnění postupů marketingového auditu spokojenosti zákazníků ve firemní praxi

Zaměření návrhů může být rozdílné v závislosti na tom, budou-li určeny auditorům, anebo managementu. Přínosem habilitační práce by nemělo být vytváření jakýchkoliv bariér mezi těmi, kdo audit provádějí a mezi těmi, kdo mu podléhají. Proto jsou doporučení formulována jak pro *provádění marketingového auditu spokojenosti zákazníků*, tak pro *firemní management - k orientaci činnosti na spokojenost zákazníků*. Tyto návrhy jsou formulovány s ohledem na hlavní cíle marketingového auditu spokojenosti zákazníků, jimiž jsou:

- identifikovat rozdíly mezi očekáváním zákazníků a reálnými atributy výrobků a služeb,
- pochopit možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím spokojenosti zákazníků,
- identifikovat rozdíly mezi úrovní naší nabídky a nabídkou konkurence.

Pro identifikaci rozdílů mezi očekáváním zákazníků a reálnými atributy výrobků a služeb navrhuji zaměřit se na identifikaci rozdílů:

- mezi očekáváním zákazníků a znalostmi managementu o těchto očekáváním,
- mezi názory manažerů na to, co zákazníci od výrobků a služeb očekávají a standardy pro tyto výrobky či pro výkon těchto služeb,
- mezi normami (standardy) služeb a jejich skutečným prováděním,
- mezi tím, co firma slíbí a tím, co skutečně poskytuje.

Pro získání konkurenční výhody prostřednictvím spokojenosti zákazníků navrhuji použít takové postupy, které umožní definovat zákazníky očekávanou úroveň atributů a jejich míru přijatelnosti těchto atributů a využít prostředků promyšleného zacílení nabídky na vybraný segment zákazníků.

Pro identifikaci rozdílů mezi úrovní naší nabídky a nabídkou konkurence navrhuji řadu postupů, které umožní firemnímu vedení získat pohled na firemní nabídku nikoliv „očima producentů výrobků a služeb“, ale jejich zákazníků (benchmarking, segmentace zákazníků atd.).

Další skupina návrhů je orientována na realizaci opatření, která by orientovala firemní činnost směrem k uspokojování potřeb zákazníků. Proces (totálního) uspokojování zákazníků vyžaduje strategické investice doplněné organizační restrukturalizací. Investovat strategicky znamená přidělovat zdroje těm oblastem, které zvýší schopnost firmy dlouhodobě uspokojovat potřeby svých zákazníků, a nepodřizovat tyto potřeby krátkodobým prioritám. Součástí těchto úvah jsou náměty na uplatnění „cyklu uspokojování zákazníků“ a upozornění na časté bariery při prosazování důsledné orientace na spokojenost zákazníků.

7.2 Návrhy směřující do oblasti uplatnění nových poznatků v pedagogickém procesu

Nedílnou součástí výstupů předložené práce je také promítnutí získaných poznatků do pedagogického procesu – poznatky budou využity takto:

- zahrnutím vybraných poznatků do stávající struktury předmětů, které garantují v rámci svého působení ve studijním oboru Daňové poradenství v rámci bakalářského studijního programu (předmět Základy marketingu), ve studijním oboru Řízení a ekonomika podniku magisterského studijního programu (předmět Marketing) a doktorského studijního programu (předmět Marketing),
- návrhem nového předmětu, který bude zaměřený na poskytnutí teoretických znalostí a praktických zkušeností z oblasti marketingového auditu. Toto zaměření považuji ve světle údajů zjištěných provedenými výzkumy jako velmi perspektivní.

8 Zhodnocení přínosů habilitační práce

Přínosy habilitační práce spočívají v v těchto navzájem se prolínajících oblastech:

- Přínosy práce pro praxi
- Přínosy pro rozvoj teorie
- Přínosy pro rozvoj pedagogické činnosti

8.1 Přínosy práce pro praxi

Za hlavní přínos předložené práce pro praxi lze považovat:

- Provedení rozsáhlého výzkumu uplatnění marketingového auditu v našich firmách. Tento výzkum byl provedený v souladu s doporučovanými metodickými postupy pro marketingový výzkum, s využitím kombinace nástrojů kvantitativní a kvalitativní analýzy:
 - první fázi představovaly cílené rozhovory se skupinou vrcholových manažerů firem, zacílené na odhalení faktorů podporujících a na druhé straně omezujících uplatnění marketingových postupů v praxi našich firem. Rozhovory ukázaly na velmi malé povědomí o přínosech a možnostech provedení marketingového auditu a staly se základem pro rozvinutí systematických snah o studium marketingového auditu,
 - druhou fázi představuje kvalitativní výzkum, zaměřený na analýzu metod, používaných pro zjišťování spokojenosti zákazníků,
 - třetí fáze spočívala v provedení dotazníkového šetření s cílem poznat současnou úroveň uplatnění vybraného spektra marketingových aktivit v našich firmách, se speciálním důrazem na metody marketingového auditu.
- Provedení analýzy přínosu spokojenosti zákazníka. Tyto poznatky se mohou stát námětem pro firemní management při orientaci firemních aktivit.
- Rozpracování metodiky marketingového auditu spokojenosti zákazníků. Přínos habilitační práce zde spočívá v doporučeních možného přístupu k provádění marketingových auditů, upozornění na možná úskalí a naznačení prakticky proveditelných postupů k provedení marketingových auditů.

V práci prezentovaná doporučení navazují na závěry z provedených výzkumů – návaznost vidíme v těchto rovinách:

- předložené analýzy a návrhy na provádění marketingového auditu spokojenosti zákazníků reagují na výrazně pocíťovaný nedostatek informací o přínosech marketingového auditu a o možných přístupech k jeho provedení,
- navržené postupy umožňují orientovat management firem na podstatné aspekty spokojenosti zákazníků:
 - poskytují návod na zjišťování očekávání zákazníků a jimi vnímané hodnoty,

- poskytují metodiku pro odhalení potenciálních mezer mezi očekávanou a vnímanou hodnotou,
- poskytují náměty pro identifikaci možností pro získání konkurenční výhody prostřednictvím spokojenosti zákazníků,
- návrhy dále navazují na zjištěné závislosti mezi organizací marketingu a úrovní výkonu vybraných marketingových činností a rozpracovávají je do úvah o nutnosti hlubšího pohledu na organizaci řídicích činností ve firmě s orientací na hledání synergických efektů při spolupráci mezi útvary.

Tímto přispívají k uvědomění si přínosů marketingového auditu, uvědomění si významu spokojených zákazníků pro firmy a otevírají prostor směrem k aktivnímu přístupu managementu při zajišťování spokojenosti zákazníků.

8.2 Přínosy práce pro rozvoj teorie

Za hlavní přínos předložené práce pro rozvoj teorie považují:

- Otevření a rozpracování problematiky přínosu marketingového auditu k rozvoji znalostního řízení. V práci je marketingový audit chápán jako nástroj procesu učení se a změny firemní kultury na kulturu neustálého zdokonalování. Pozornost byla proto věnována také propojení mezi prostředky marketingového auditu – tj. diagnózou a jejím cílem, tj. postupnou organizační změnou. Poukázali jsme na to, že marketingový audit je tak jedním z nástrojů, přispívajících k přerodu firmy směrem k učící se organizaci. Důrazem na využití marketingového auditu v procesu osvojování si a využívání nových znalostí a dovedností byl otevřen zcela nový prostor pro další rozvoj výzkumu těchto přístupů.
- Objasnění přínosu marketingového auditu k vytvoření konkurenční výhody. V této oblasti jsou přínosem poznatky o potenciálu (profesionálně zvládnutého) marketingového auditu k posílení nehmotných zdrojů jako jednoho z prvků dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody firem. Zdůvodnění přínosu marketingového auditu pro tvorbu a využití nehmotných zdrojů firmy považují za další přínos pro rozvoj teorie.
- Identifikace současného stavu uplatnění marketingového auditu v našich podmínkách, novým rysem je orientace na širší souvislosti marketingového auditu (zejména povědomí

manažerů o možnostech uplatnění a přínosech marketingového auditu, analýza chápání přínosu spokojenosti zákazníka) a provázanost výzkumu marketingového auditu s oblastí hodnocení spokojenosti zákazníků.

- Ověření metodických postupů pro získávání a vyhodnocování primárních údajů kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pro provedení výzkumu byla využita kombinace různých přístupů k získávání, interpretaci a prezentaci dat. Za jednu z podstatných okolností, která nám umožnila provedení výše popsaných výzkumů považují důkladnou teoretickou přípravu, získanou studiem rozsáhlého souboru odborné literatury a možnost častých a podnětných diskusí s mnohými domácími i zahraničními kolegy a s vedoucími pracovníky firem. Pro zpracování rozsáhlého souboru dat bylo použito programové prostředí MS Excel – byla prokázána využitelnost těchto postupů a programového vybavení pro takto zaměřené výzkumy a pro odvození relevantních závěrů a formulaci doporučení.

8.3 Přínosy pro rozvoj pedagogické činnosti

Orientace na problematiku spokojenosti zákazníků a marketingového auditu je v pedagogické činnosti autora patrná již delší dobu. Projevem zájmu o tuto oblast je řada diplomových prací s tematikou hodnocení spokojenosti zákazníků a s problematikou marketingového auditu, úspěšně obhájených v posledních 3 - 4 letech. Témata orientovaná na uvedenou problematiku budou i nadále nabízena studentům pro diplomové práce, což vytvoří prostor k růstu znalostí a zkušeností z této oblasti.

Pro prohloubení znalostí a praktických dovedností byl do výuky na Fakultě podnikatelské VUT v Brně navržen předmět „Marketingový audit“. Návrh předmětu je připraven k projednání v příslušných orgánech Fakulty podnikatelské. Vybrané poznatky z této oblasti rozšíří témata přednášek a cvičení stávajících předmětů Základy marketingu, Marketing a Strategický marketing.

9 Literatura

- Anderson, E.W. a Fornell, C. (1994), "*A customer satisfaction research prospectus*", in:
Rust, R.T, Oliver, R. (editors): *Service quality: new directions in theory and practice*,
Sage Publications
- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, R. (1994), "Customer satisfaction, market share and
profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, July, pp. 53 - 66
- Anderson, E.W., Mittal, V. (2000), "Strengthening the satisfaction-profit chain", *Journal of
Service Research*, November, pp. 107 - 120
- Bolton, R.N., Drew, J.H. (1991), "A multi-stage model of customers' Assessments of
service quality and value", *Journal of Consumer Research*, 17 (March)
- Boulding, W., Karalja, A, Staelin, R., Zeithaml, V. (1993), "A dynamic process model of
service quality. From expectations to behavioral intentions", *Journal of Marketing
Research*, 30 (February)
- Brownlie, D. (1993), "The marketing audit: a metrology and explanation", *Marketing
Intelligence and Planning*, 1
- Brownlie, D. (1999), "Benchmarking your marketing process", *Long Range Planning*, 1, pp.
88 - 95
- Cook, E. (1987), "Post shipment services: Turning consumer complaints into assets",
Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 2, no 3, Summer, pp. 17 - 22
- Eklöf, J. A., Hackl, P., Westlund, A. (1999), "On measuring interactions between customer
satisfaction and financial results", *Total Quality Management*, 4/5, pp. 514 - 522
- Enis, B. (1993), *The marketing Audit: practical guidelines for improving marketing
strategy*, Boston, Allyn and Bacon
- Fisher, E. J., Garrett, D. E., Arnold, M. J., Ferris, M. F. (1999), "Dissatisfied consumers who
complain to the Better Business Bureau", *Journal of Consumer Marketing*, 16 (6),
pp. 576 - 589
- Fornell, C. – Wernerfelt, B. (1984), "A model for consumer complaint management",
Journal of Marketing Science, 7 (3), pp. 68 - 78
- Fornell, C. (1992), "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience",
Journal of Marketing, 55 (January), pp. 6 - 21
- Fournier, S., Mick, D.G., (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*,
63, October, pp. 5 - 23

- Hanson, R. (1992), "Determining Attribute Importance", *Marketing Research Review*, October, pp. 16 – 18
- Heskett, J.L., Sasser, W. E., Schlesinger L.A.. (1997), *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.
- Iacobucci, D., Grayson, K.A., Ostrom, A.L. (1994), "The Calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration", *Advances in Services Marketing and Management*, 3
- Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000), *The Ballanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Praha, Management Press, ISBN 80-7261-032-5
- Konečný, M. (1993), Metodologie vědy a výzkumu, FP VUT v Brně
- Kotler, P. (1992), *Marketing Management*, Praha, Victoria Publishing, ISBN 80-85605-08-2
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, June - July, pp. 45 - 56
- MacDonald, C.R. (1993), "The marketing audit: a metrology and explanation", *Marketing Intelligence and Planning* 11 (1), 1993
- McDaniel, C., Gates, R. (1993) Contemporary marketing research, West Publishing Company, Minneapolis, ISBN 0-314-01026-2
- McDonald, M. – Leppard, J (1991), *The marketing audit: translating marketing theory into practice*, Oxford, Butterwoorth, Heinemann
- Mittal, V., Ross, W.T, Baldasare, P.M. (1998), "The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions", *Journal of Marketing*, January, pp. 33 - 47
- Naylor, J., Wood, A. (1978), *Practical Marketing Audits: a guide to increase profitability*, New York, Wiley & Sons,
- Nyer, P. U. (2000), "An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction", *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1), pp. 9 - 19
- Oliver, R. L. and DeSarbo, W.S (1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgments," *Journal of Consumer Research*, 14 (March), pp. 495-507
- Parker, C., Mathews, B. P.: (2001), "Customer satisfaction: contrasting academic and consumer's interpretations", *Marketing Intelligence and Planning*, 19 (1), pp. 38 - 44
- Peacock, P.R. (1998), "Data mining in marketing: Part 1," *Marketing management*, 6 (winter), pp. 9 - 18

- Peterson, R.A., Wilson, W.R. (1992), "Measuring customer satisfaction: fact and artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, pp. 61 - 71
- Porter, L.W. (1961), "A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs", *Journal of Applied Psychology*, vol. 45
- Příbová, M. a kol. (1996), *Marketingový výzkum v praxi*, Grada Publishing, Praha, SBN 80-7169-299-9
- Schibrowsky, J.A. – Lapidus, R.S. (2000), "Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints", *International Quality Management Journal*. Http: www.iqma@openhouse.org.uk
- Webster, F.E. (1994), *Market-driven management - using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. JohnWiley&sons, Inc., ISBN 0-471-59576-4
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171 - 180
- Witting, D.R., Bayer, L.R. (1994), "The measurement imperative", *Marketing Research*, 6 (4), pp. 14 – 23
- Zeithaml, V.A., Berry, L. Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, April, pp. 31 - 46
<http://www.efqm.org/model>

10 Abstract

The habilitation thesis submitted is focused on two groups of problems that are currently in the limelight in companies operating under market economy conditions. The first group includes problems associated with the evaluation of customer satisfaction, the second one is related to the utilization of marketing audit procedures. The thesis is a result of systematic investigations into practical application of marketing procedures in this country I have done. I have been investigating these problems under the institutional research: “Investigations into strategic management in Czech companies“, among others. I am responsible for solving the project “Marketing audit as a tool for creating the competitive advantage“.

This study presents results of a research that can be divided into several phases. The first phase includes secondary investigations of available sources in the marketing audit field (especially a position of marketing audit in the company management system, spheres of marketing audit application and marketing audit methods) and customer satisfaction (particularly benefits from customer satisfaction, methods of customer satisfaction detection and customer satisfaction control measures). The first phase is followed with a quantitative research phase based on a number of guided interviews with a group of medium level and top managers of companies operating at the Czech market. The result of the second phase is a classification of relevant groups of problems which are coming under the above-mentioned marketing audit and customer satisfaction fields. These conclusions are a starting point for setting goals and implementation of the third phase which has been carried out as an interrogatory survey. The research outcomes are presented in the form of standard texts, charts and graphs.

This study, oriented on analysing attitudes of companies to customer satisfaction (from perceiving customer satisfaction by a company management, over methods used to ensure customer satisfaction, to interconnection between customer satisfaction and marketing audit), is the first one of this kind elaborated under conditions prevailing in this country. It is a pilot project that brings completely new views of the present situation and suggests possible improvements in the aforesaid spheres. The suggestions are directed both at the sphere of marketing theory and practice, and at the educational sphere.