

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky a managementu

PhDr. Iveta Šimberová

**VYUŽITÍ PRINCIPŮ MARKETINGOVÉ KONCEPCE ÚPLNÉ
SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA (TCS) PRO ROZVOJ PODNIKU**

**UTILISATION OF PRINCIPLES OF TOTAL CUSTOMER SATISFACTION
(TCS) FOR DEVELOPMENT OF COMPANY**

ZKRÁCENÁ VERZE PHD THESIS

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Školitel: Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Oponenti: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.
Prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc.

Datum obhajoby: 20. 2. 2003

KLÍČOVÁ SLOVA

úplná spokojenost zákazníka, marketingová koncepce podniku, podniková kultura

KEYWORDS

total customer satisfaction, marketing concept of company, corporate culture

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

Oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

Knihovna FP VUT v Brně

© Iveta Šimberová, 2003

ISBN 80-214-2350-1

ISSN 1213-4198

1 OBSAH

1	<u>OBSAH</u>	3
2	<u>VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A POSTUP ŘEŠENÍ</u>	5
2.1	<u>Změny v průmyslových ekonomikách</u>	5
	<u>Spokojenost zákazníků – strategický faktor úspěchu</u>	6
	<u>Spokojenost zákazníka a vývoj českého prostředí</u>	6
2.2	<u>Cíle disertační práce</u>	8
3	<u>METODOLOGIE A POUŽITÉ METODY</u>	8
	<u>Logické metody</u>	9
	<u>Metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu</u>	10
	<u>Metody použité v disertační práci</u>	10
4	<u>SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY</u>	10
4.1	<u>Spokojenost zákazníka na makroekonomické úrovni</u>	11
	<u>Model ACSI</u>	11
	<u>Model ECSI</u>	11
4.2	<u>Spokojenost zákazníka na mikroekonomické úrovni</u>	11
	<u>Národní cena Malcoma Baldrige za kvalitu (17)</u>	12
	<u>Model úspěšnosti Evropské nadace managementu jakosti (EFQM) (20)</u>	12
	<u>Model podnikatelské výjimečnosti (Business Excellence Model) (18)</u>	12
	<u>Model Balanced Scorecard (BCS model) (19)</u>	12
	<u>3D Manažerský model prof. Kopelmana (in 17)</u>	12
	<u>Řetězec závislostí mezi službami a ziskem (13)</u>	12
4.3	<u>Vymezení pojmu spokojenost zákazníka</u>	12
4.3.1	<u>Spokojenost zákazníka – společný cíl marketingových a TQM koncepcí</u>	13
4.3.2	<u>Aktuální otázky týkající se problematiky: Úplné spokojenosti zákazníka</u>	13
4.3.3	<u>Specifika spokojenosti zákazníka na průmyslovém trhu</u>	13
4.4	<u>Marketingová koncepce podniku</u>	14
4.4.1	<u>Vymezení marketingové koncepce podniku</u>	14
4.4.2	<u>Úloha marketingu v podniku</u>	14
4.4.3	<u>Bariéry uplatňování marketingové koncepce v podniku</u>	14
4.4.4	<u>Marketingová koncepce a její implementace : specifika České republiky</u>	14
4.5	<u>Marketingové řízení podniku</u>	15
4.5.1	<u>Marketingové řízení podniku a marketingová koncepce podniku založená na principech TCS</u>	15
4.5.2	<u>Předpoklady zavádění marketingové koncepce TCS v podniku</u>	16

4.5.3	<u>Změna organizační struktury podniku v souvislosti se zaváděním marketingové koncepce založené na principech TCS</u>	17
4.6	<u>Marketingová podniková kultura</u>	17
4.6.1	<u>Úloha podnikové kultury v podniku</u>	18
4.6.2	<u>Vymezení teoretického konceptu „Typologie organizačního charakteru“W. Bridgese (1).</u>	19
	<u>Charakter podniku</u>	19
4.6.3	<u>Identifikace charakteru podniku</u>	19
4.6.4	<u>Typy charakteru podniků</u>	19
5	<u>VÝZKUM SPECIFICKÝCH ASPEKTŮ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA V ČESKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH VE VZTAHU K CHARAKTERU PODNIKU</u>	20
5.1	<u>Projekt výzkumu</u>	20
5.1.1	<u>Cíl výzkumu</u>	20
5.1.2	<u>Použité metody</u>	20
5.1.3	<u>Zkoumaný soubor</u>	21
5.1.4	<u>Způsob zpracování dat</u>	21
5.2	<u>Výzkumné výsledky</u>	22
5.2.1	<u>Vnímání některých aspektů spokojenosti zákazníka manažery zkoumaných podniků.....</u>	22
5.2.2	<u>Souvislostí mezi jednotlivými kategoriemi TCS</u>	22
5.2.3	<u>Zkoumání souvislostí mezi dotazníkem TCS a dotazníkem OCI.....</u>	22
5.3	<u>Závěry výzkumu</u>	24
5.3.1	<u>Klíčové faktory zajištění úplné spokojenosti zákazníka v českých průmyslových podnicích.....</u>	24
5.3.2	<u>Charakter českých průmyslových podniků.....</u>	26
6	<u>NÁVRH METODIKY IMPLEMENTOVÁNÍ MARKETINGOVÉ KONCEPCE ZALOŽENÉ NA PRINCÍPECH TCS V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU</u>	26
7	<u>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PRO TEORII A PRAXI</u>	27
7.1	<u>Přínosy pro teorii</u>	27
7.2	<u>Přínosy pro praxi</u>	28
7.3	<u>Další možný vývoj problematiky</u>	28
8	<u>LITERATURA</u>	29
9	<u>ŽIVOTOPIS</u>	31
10	<u>ABSTRACT</u>	32

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A POSTUP ŘEŠENÍ

Obsahem této kapitoly je zdůvodnění aktuálnosti řešené problematiky, stanovení hlavního cíle a dílčích cílů práce a uvedení postupu řešení vedoucímu k naplnění cílů práce. První podkapitola se zabývá analýzou předpokladů, které vedly k rozšíření marketingové koncepce založené na principech „Úplné spokojenosti zákazníka“ (Total Customer Satisfaction, dále jenom TCS). Ve druhé podkapitole jsou stanoveny cíle disertační práce. Poslední dvě podkapitoly uvádí metody a postup řešení vedoucí k naplnění cílů práce.

2.1 Změny v průmyslových ekonomikách

Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno především svojí dynamičností, která nutí firmy k neustálé reakci na měnící se podmínky. Rozvoj komunikace a dlouhé období světové stability dokázalo postupně překlenout kontinenty a vytvořit podmínky pro globální trendy celosvětového podnikání.

Je nutné vnímat, že tempo technologických změn se stále zvyšuje. Proto není možné, aby jakýkoliv podnik, který chce úspěšně podnikat, vynechával tento aspekt v rámci svých strategických plánů. Technologické inovace jsou hybnou silou úspěšné existence podniku. Technologie změnily přístupy podniků k informacím, otevřely další možnosti technologie v podnicích. Úspěšnost řízení podniku je podmíněna tím, jak jsou v něm rozšiřovány informace. Rychlost technologických změn má vliv na organizační uspořádání, hierarchii, redukci počtu manažerů a zvyšování pravomocí zaměstnanců. Technický pokrok neustále mění procesy výroby prostřednictvím lepších technologických principů strojů, automatizací, robotizací a computerizací. Technický pokrok ovlivňuje změnu masových trhů na tržní segmenty až mikrosegmenty. Uvedené důsledky technologických změn jsou jen stručným výčtem, který zdůvodňuje význam tohoto makroekonomického faktoru.

Rychlý technický pokrok, obzvláště v telekomunikacích, způsobil další ekonomickou změnu – nárůst globální konkurence. Globalizace posouvá organizaci a integraci systému výroby, směny a spotřeby z národní na globální úroveň. Většina výroby i služeb byla až donedávna organizována a integrována uvnitř státu. Kromě významných aktérů – nadnárodních společností vstupují do hry také malé a střední podniky jako významný prvek globální ekonomiky. Potenciál některých malých a středních podniků neustále narůstá. Dokážou rychleji než velké nadnárodní korporace dovést svou výrobní a organizační flexibilitou vynálezy na trh včetně jejich komerční realizace. Je jasné, že dnes již podniky nemohou uvažovat v intencích pouze lokální konkurence. Svědčí o tom nejenom údaje o nárůstu importu a exportu v průmyslových ekonomikách, ale i celosvětový nárůst přímých zahraničních investic.

Průmyslové krajiny se podílejí více než 70% na celosvětové tvorbě hrubého domácího produktu, více než 70% na celosvětové obchodní výměně a jsou cílovou stanicí z více než 70% pro přímé zahraniční investice. (28) Tyto charakteristiky jsou příčinou toho, že zákazníci v průmyslových zemích mohou být charakterizováni určitými stejnými společnými rysy. Zákazníci jsou zkušenější, vzdělanější a náročnější než dříve. V krátkosti lze říci, že daleko více očekávají kvalitní produkty a kvalitní služby na vysoké úrovni za přiměřenou konkurenční cenu. Očekávání zákazníků není statické, rychle se vyvíjí a tlačí na zlepšení výkonnosti firmy (zkrácení dodacích lhůt, zlepšování kvality služeb, výrobků a procesů, trénink zaměstnanců atd.).

Spokojenost zákazníků – strategický faktor úspěchu

Cílem teoretiků i praktiků v oblasti řízení je neustálé hledání univerzálního návodu, jak být dlouhodobě úspěšný v podnikání. Hledání strategických faktorů úspěchu je velmi složitý úkol vzhledem k dynamičnosti prostředí, ve kterém se firmy nacházejí.

To, co je úspěšné pro určité období a pro určitý podnik, nemusí být úspěšné v jiném období pro podnik jiný. I když je společenská realita složitá, některá pravidla jsou platná v jakékoliv době, jenom je jim přiřazena jiná váha, která odpovídá stavu společenského vědomí.

Proč se zabývat spokojeností zákazníka jako moderním marketingovým konceptem, když důraz na zákazníka je spojován s marketingovou koncepcí již po dlouhé období? Odpověď je právě v té změně váhy, která se v současnosti spokojenosti zákazníků přisuzuje. Již Petr Drucker vyzpozoval, že zákazník je nejdůležitější součástí veškerého snažení podniku. Všechny činnosti podniku jsou podmíněny tím, zda má podnik zákazníky, kteří jsou ochotni a schopni výsledky snažení podniku koupit. Lze tedy konstatovat, že v současném konkurenčním prostředí je čím dál tím těžší takové zákazníky získat a udržet si je. Proto se hledají způsoby, jak být v této oblasti co nejefektivnější: „ Jeden z nejvíce frekventovaných a určitě jeden z neaktuálnějších tlaků na management ve všech typech organizací je zaměřit se na zákaznické potřeby – být vedený zákazníkem, být tržně orientovaný, starat se o zákazníky atd.“ (31)

Příliš mnoho podniků je však přesvědčeno, že péče o zákazníky je úkolem pouze marketingového nebo prodejního oddělení. Petr Drucker již v roce 1954 tvrdil, že marketing je tak základní, že nemůže být považován za separátní funkci.

Spokojenost zákazníka a vývoj českého prostředí

Předchozí úvahy naznačily dynamičnost prostředí z globálního hlediska. Je však nezbytné chápat tuto dynamiku v souvislosti k našemu prostředí. Rozvoj komunikace v podmínkách světové stability dokázal postupně překlenout kontinenty a vytvořit podmínky pro globální trendy celosvětového podnikání.

Nejen změny ve společnosti po roce 1989 a snaha o integraci naší země do evropských a světových hospodářských struktur, ale právě celkové vývojové trendy v Evropě a ve světě výrazně ovlivňují české podniky. Podnikům skončilo období, ve kterém všechno to, co vyrobily, bez problému prodaly. Dnes již podniky nemají bezkonkurenční postavení na trhu, ani garanci státu, což dříve vylučovalo možnost zániku státních podniků.

Výrazně se také změnil český spotřebitel. (Spolu se změnami prostředí a také vlivem růstu poznatků a zkušeností získaných možnostmi porovnání mezi aktivitami zahraničních a domácích podniků.) S přílivem informací a možností výběru se mění také jeho potřeby, přání, poptávka i chování. Český spotřebitel již nemusí být prosebníkem. Dnes je to on, kdo rozhoduje o tom, co bude prodáno, co si koupí a co ne, což v konečném důsledku znamená, že významně ovlivňuje spolu se zahraničními zákazníky, který podnik přežije a který ne. Český spotřebitel, ať již jako fyzická nebo právnická osoba, není odkázán jenom na domácí trh. Rozšířily se výrazně možnosti jeho výběru. Mnohé podniky již změnu pocítily. Stejně tak jako si jejich dosavadní odběratelé mohou vybírat svého dodavatele doma i v zahraničí, činí tak i konečný spotřebitel.

Podniky, které změny svůj dosavadní přístup k zákazníkovi, mají vyšší naději na přežití v rámci dynamicky se měnícího prostředí. (Např. ŠKODA AUTO)

I když si dnes české podniky uvědomují vážnost situace, lze konstatovat, že i přes mnohé změny, které se staly uvnitř podniků, některé podniky ještě stále jsou charakteristické svou nepružností a neschopností reagovat na potřeby, přání i poptávku zákazníků a jejich změny. Zajímají se více o své vnitřní problémy, místo na výsledky se orientují na dílčí činnosti. Trpí nedostatkem inovací zaměřených na přidanou hodnotu zákazníků. Pozornost obracejí hlavně na dosud vyráběné vlastní produkty, které se snaží prodat namísto toho, aby se soustředily na provedení kvalitního průzkumu trhu a podle toho zaměřily svou činnost. V cenové politice vyžadují, aby zákazník zaplatil jejich vysoké režijní náklady místo toho, aby se zabývaly jejich snížením. Zajímavým rysem je, že i když ke snížení těchto nákladů dojde, tak se to málokdy promítne v cenách výstupů. Velké problémy se objevují i v oblasti budování distribučních kanálů a v oblasti komunikace uvnitř podniku i navenek. Z obecného pohledu lze konstatovat, že ve většině českých podniků převládá výrobní, výrobní a prodejní orientace, namísto orientace tržní, marketingové.

Nevyhnutnost změny orientace našich podniků a akceptování myšlenek marketingové koncepce v řízení podniku zesiluje také připravovaný vstup naší země do EU. Základní myšlenka této orientace ve své zjednodušené podstatě vychází z uvědomění si důležitosti faktu, že předpokladem, hnací silou i výsledkem úspěšného fungování podniku je spokojenost jeho zákazníků. Přestože tento fakt je obecně známý, pro uplatnění marketingové koncepce podniku není dostačující.

Složitost implementace marketingové koncepce podniku se snaží autoři mnoha výzkumných projektů řešit tím, že v poslední době více a více zdůrazňují význam podnikové kultury, který je pro implementaci marketingové koncepce považován za jeden z klíčových. Podle těchto názorů podnik začne dosahovat svých cílů, pokud se s nimi ztotožní jeho členové. Úspěšnost implementace marketingové koncepce TCS závisí na míře jejího sdílení členy podniku prostřednictvím strategie, struktury i systémů. (3, 8, 31)

V řízení některých českých podniků není dosud dostatečně uplatňována orientace na trh, na zákazníka. Marketing není v potřebné míře přijat jako platná podniková filozofie – podniková kultura – na všech úrovních podnikové hierarchie, od vrcholového vedení až po „posledního“ řadového zaměstnance. Právě tito lidé často rozhodují svým jednáním, vystupováním, přístupem, svou osobní kulturou o tom, jestli si zákazník produkt koupí, jestli bude s koupeným produktem spokojen a jestli se stane věrným zákazníkem podniku, který se bude vracet. Marketing by neměl být cílem, ale prostředkem pro uskutečňování dobrých obchodů.

Myšlenka, která zdůrazňuje, že podniková kultura ovlivňuje kupní rozhodnutí zákazníka, je v našem prostředí ještě stále podceňována. Nedoceňuje se skutečnost, že kultura podniku se odráží jak v produktu, jeho distribuci, v cenové politice, marketingové komunikaci, tak i ve vystupování všech zaměstnanců a v celkovém vzhledu podniku (stavu budov, technologickém vybavení atd.). V posledních zahraničních výzkumech je dokonce zdůrazňován vztah mezi efektivitou marketingových činností, podnikovou kulturou a výkonností podniku. V marketingové literatuře se v posledních letech stále častěji vyskytuje další pojem, marketingově orientovaná podniková kultura, který vychází z teoretických východisek organizačního chování, kulturních předpokladů a marketingových principů. Vychází z definice podnikové kultury, která je nejvíce akceptována v marketingu: „Podniková kultura je model sdílených hodnot a předpokladů, které pomáhají jednotlivcům pochopit fungování podniku (účel), a tak jim poskytnout normy, jak se chovat v organizaci.“ (3, str.4) Tato definice zdůrazňuje 3 různé vrstvy kultury, včetně hodnot, norem a chování v organizaci. Schein (34) přidává ještě jeden komponent podnikové kultury – tzv. „artefakty“ (symboly), které jsou nejvíce viditelnou vrstvou. Když to shrneme, tak podniková kultura se skládá ze 4 rozdílných, ale vzájemně souvisejících komponentů: sdílených základních hodnot, norem chování, rozličných typů artefaktů a chování. Odborníci zabývající se touto oblastí směřují k souhlasu, že různé vrstvy tohoto konceptu jsou ve velmi silných vzájemných vztazích a tvoří dohromady obsah podnikové kultury. (37, 34, 38, 39).

2.2 Cíle disertační práce

Základní otázka vychází z premisy, že „úplně spokojený zákazník“ zaručuje další uskutečněné obchody podniku a zajišťuje jeho budoucnost na trhu v případě, že je tato myšlenka podnikem přijata jako podniková filozofie na všech stupních podnikové hierarchie a důsledně uplatňována prostřednictvím nástrojů marketingového řízení. Tato otázka evokuje následně přesnější vymezení cílů disertační práce.

Hlavním cílem disertační práce je :

Na základě získaných teoretických a empirických poznatků navrhnout metodiku implementování marketingové koncepce podniku založené na principech TCS.

Dílčí cíle:

- 1. Identifikovat a vymežit základní aspekty charakterizující marketingovou koncepci podniku na principech „Úplné spokojenosti zákazníka“**
 - *vymežit chápání marketingu a jeho role v řízení podniku na základě nejnovějších poznatků*
 - *vymežit pojem: marketingová koncepce podniku založená na principech „Úplné spokojenosti zákazníka“*
 - *identifikovat specifika uplatnění přístupu spokojenosti zákazníka na průmyslovém trhu*
- 2. Zmapovat koncepce podnikové kultury ve vztahu k jejich vlivu na uplatňování marketingové koncepce**
- 3. Identifikovat klíčové faktory zajištění spokojenosti zákazníka v českých podnicích**
- 4. Aplikovat typologii organizačního charakteru W.Bridgese v průmyslových podnicích ve vztahu k principům „úplné spokojenosti zákazníka“**

Východiska pro formulování cílů vychází z poznatků, které jsem získala především v rámci studia domácí i zahraniční literatury, z poznatků vlastní výzkumné praxe v podnicích v České republice, z poznatků shromážděných v průběhu řešení.

3 METODOLOGIE A POUŽITÉ METODY

Oblast sociálního výzkumu podniků a jejich manažerů je velice specifická. Úspěch v této oblasti závisí na schopnosti citlivého a metodického zachycení složité sítě mezilidských vztahů na pracovišti, na umění analyzovat podstatu a smysl sociálního dění v podnicích a dovednosti nahlížet nad povrch interakcí. Využití toho přístupu při zpracování disertační práce se zakládá na skutečnosti, že tento přístup se nabízí jako vhodný pro dotvoření představy o takovém složitém sociálním jevu, jako je podnik a jeho management.

Práce využívá metod vycházejících jak z klasického objektivního chápání zkoumané reality, založených na racionalitě, tak z metod založených na principech jako je subjektivita a jedinečnost.

V poslední době se čím dál tím více rozvíjejí výzkumy, které jsou založeny na metodologii kvantitativního výzkumu. Tyto výzkumy, jak uvádí Pavlica (30), se obvykle dostávají do roviny popisování současného, nebo minulého stavu za pomoci statistické analýzy kvantitativních dat. Často se opomíjí právě fakt, že sociální realita je daleko složitější a nelze ji jenom kvantifikovat. Obzvláště,

když chceme načrtnout její budoucí vývoj. Proto je doporučováno stále více kombinovat při zkoumání takového objektu, jako je podnik, kvantitativní přístup s kvalitativním.

Při zpracování disertační práce bude využita především skupina vědeckých metod označovaných jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Logické metody

Logické metody využívají pro dosažení cíle principy logiky a logické myšlení autora. Obvykle hovoříme o šesti metodách, které jsou však v podstatě párově provázány, a proto se někdy také můžeme dočíst o trojici párových metod. (21)

Indukce – Dedukce

Indukce: Proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných výroků či poznatků o charakteristikách prvků u jednotlivých objektů. Jde tedy o proces zobecňování od specifického k obecnému. (21) Závěr indukce vysvětluje fakta, která tento závěr podporují. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí jedno vysvětlení, i když je těchto vysvětlení prakticky více.

Dedukce: Závěry odvozené na základě dedukce musí nutně vyplynout ze stanovených důvodů – premis. (2) Jde o proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších (premis). (21) V podstatě se na základě premis, za použití pravidel logiky, vytváří nová tvrzení. Jde tedy o proces přechodu od obecného ke specifickému. Premisy musí být jednoznačně takové, aby závěry z nich vyvozené mohly být označeny za správné. (2) Je tedy zřejmé, že mezi závěry a premisami existuje velmi úzká vazba. Aby výsledky dedukce byly korektní, musí být tedy premisy reálné a pravdivé. (2) Z praktického hlediska má smysl hovořit také o přístupu induktivně deduktivním (2), tedy o prolínání obou metod při výzkumu. Indukce je využita v okamžiku, kdy se ptáme „Proč je to tak?“. Odpovědi na tuto otázku nám dávají určitá vysvětlení - hypotézy. Tyto hypotézy mají smysl, jestliže vysvětlují událost, podmínku nebo fakt, který vyvolal původní otázku. Na základě dedukce pak v podstatě testujeme, zda hypotéza způsobí vysvětlení danou skutečnost. V mnoha případech se ovšem ve vědeckém procesu následnou dedukcí netestuje přímo původní fakt, ale mohou nás naopak zajímat skutečnosti jiné, které lépe vystihují hypotézu, případně se lépe ověří (2) nebo jsou pro danou problematiku podstatnější.

Analýza - Syntéza

Analýza: Je procesem dekompozice strukturovaného objektu na jednotlivé komponenty, které jsou pak podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání. Jde o cílenou dekompozici strukturovaného objektu na prvky a vazby mezi nimi. (21)

Syntéza: Vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi. (21) Myšlenková analýza a syntéza tvoří navzájem se podmiňující celek.

Abstrakce – Konkretizace

Abstrakce: Myšlenkový proces, v rámci něhož se z různých objektů vydělují pouze jeho podstatné charakteristiky, čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky. Tento objekt pak představuje určitou celou skupinu objektů, čímž obvykle vzniká nový pojem - název abstrahovaného objektu. Abstrakci je tedy možno charakterizovat také jako vytváření nových pojmů. (21)

Konkretizace: Proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů. (21)

Metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu budou odvozené z jejich metodologie. Metody získávání kvalitativních dat se využívají s cílem získání informací o smyslu a významu (ne četnosti) konkrétních lidských projevů. (30, str.47) Kvalitativní výzkum se orientuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů, jeho úkolem je získávat neznáme skutečnosti o sociálních jevech. Kvalitativní výzkum odhaluje u sociálních jevů:

- existenci těchto jevů a jejich strukturu
- jejich vlastnosti a funkce
- faktory, které sociální jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí

Cílem kvalitativního výzkumu není změření parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního jevu. Ve výzkumné praxi je někdy těžké stanovit jednoznačnou hranici mezi kvalitativními a kvantitativními metodami. Jednou z hlavních příčin je skutečnost, že základní výzkumné metody, za které se považuje rozhovor a pozorování, jsou rozvíjeny v rámci kvalitativní i kvantitativní metodologie. (30)

V kvantitativním výzkumu se nesleduje, zda zkoumaný jev existuje, co obsahuje, jaká je jeho struktura, jaké má vlastnosti a jaké jsou faktory, které s ním souvisejí nebo jej podmiňují a jakými proměnnými prochází. Kvantitativní výzkum je zaměřen na následující charakteristiky jevů:

- rozsah výskytu, zastoupení (četnost nebo okruh sociálních subjektů, u kterých se vyskytuje, nebo oblast, v níž se nachází)
- frekvenci (projev složek sociálního jevu v čase, např. opakování jeho výskytu)
- intenzitu (mohutnost nebo sílu jednotlivých složek sociálního jevu, např.míru spokojenosti, sílu zájmu atd.)

Metody použité v disertační práci

V empirickém výzkumu (kap. 5), který je součástí řešení cílů disertační práce byly použity dva dotazníky, první byl vytvořen za účelem identifikování klíčových faktorů zajištění spokojenosti zákazníka v českých podnicích, pracovní byl nazván „dotazník TCS“ (dotazník Úplné spokojenosti zákazníka). Druhý dotazník – OCI (Organizational Character Index) vychází z teoretického konceptu W. Bridgese: „Typologie organizačního charakteru“. Je to nástroj pro identifikaci charakteru podniku (definováno v podkapitole 4.2.1), který umožňuje rozpoznat určitá specifika podniku, která nám umožní pochopit, proč podnik reaguje a jedná určitým způsobem. Ve výzkumu byl použit dotazník přeložený z anglického originálu knihy Williama Bridgese „ The Character of Organizations“ (1).

4 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Kapitola se zabývá rozbořem příčin zájmu o problematiku spokojenosti zákazníka a prezentuje různé úrovně zájmu o tuto problematiku, makroekonomickou a mikroekonomickou. V další části je pozornost věnována vymezení pojmu spokojenosti zákazníka, jsou v ní rozebrány

aktuální otázky týkající se problematiky spokojenosti zákazníků, které jsou probírány v posledních výzkumech a mezi odbornou veřejností. Pozornost je věnována také specifickým uplatnění přístupu spokojenosti zákazníka na průmyslových trzích. Kapitola se zabývá vývojem marketingové koncepce podniku z pohledu specifík jednotlivých vývojových přístupů k trhu. V přehledu názorů na roli marketingu v podniku naznačuje také důvody zájmu o marketingovou koncepci podniku a překážky v jejím uplatňování. Součástí kapitoly jsou také poznatky z výzkumu, jehož cílem bylo zjistit úroveň marketingu v České republice. Také se zaměřuje na vymezení chápání marketingového řízení podniku v souvislosti s marketingovou koncepcí TCS. Dále je v kapitole rozpracována problematika podnikové kultury, která se v literatuře stále častěji objevuje jako vhodný rámec pro implementování marketingových koncepcí.

4.1 Spokojenost zákazníka na makroekonomické úrovni

Spokojenost zákazníka na makroekonomické úrovni se systematicky sleduje v řadě zemí. Pozornost, která je těmto měřením věnována, má přinést cenné informace o stavu spokojenosti zákazníků s výrobky a službami na určitém zkoumaném území (státu, země, regionu atd.) a měla by poskytnout jako jeden z klíčových ukazatelů podklady pro srovnání jednotlivých zemí, států, regionů a vytvořit tak nástroj pro prognózu vývoje vybraných ekonomických ukazatelů.

Model ACSI

Model ACSI zahrnuje příčinné vztahy od zákaznického očekávání přes vnímanou kvalitu a očekávanou hodnotu k uspokojení zákazníka, a tím následně směřují k výsledkům v podobě zákaznické loajality (měřeno cenovou tolerancí, „návrtností“ zákazníků) přes zákaznické stížnosti. Model ACSI je považován za velmi silný ekonometrický model.

Model ECSI

Model ECSI úzce navazuje na model American Customer Satisfaction Index (ACSI). Model ECSI byl vytvořen až v posledních letech za účelem získání užitečných informací o zákaznickém chování, které se využívají k měření evropské ekonomiky. European Customer Satisfaction Index (ECSI) poskytuje makroekonomické ukazatele a statistické výsledky o zákaznickém vnímaném uspokojení a jeho měření kvality zboží a služeb ve vybraných průmyslových odvětvích.

4.2 Spokojenost zákazníka na mikroekonomické úrovni

Spokojenost zákazníků je v poslední době ve středu zájmu hlavně v souvislosti s hledáním kritérií hodnocení podnikové činnosti. Trend směřuje od dominance finančních ukazatelů, jejichž vypovídací schopnost zobrazuje zejména minulý stav, k rozšiřování těchto finančních kritérií o další hlavně nefinanční kritéria. Následující modely svědčí o tom, že právě oblast zákazníků, jejich spokojenost a loajalita jsou zařazovány do systému hodnocení podnikové činnosti.

Národní cena Malcoma Baldrige za kvalitu (17)

Model úspěšnosti Evropské nadace managementu jakosti (EFQM) (20)

Model podnikatelské výjimečnosti (Business Excellence Model) (18)

Model Balanced Scorecard (BCS model) (19)

3D Manažerský model prof. Kopelmana (in 17)

Řetězec závislosti mezi službami a ziskem (13)

4.3 Vymezení pojmu spokojenost zákazníka

Základním principem TCS je orientace na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Co si pod tím můžeme představit z hlediska podniku? Produkce výrobků a služeb poskytovaných podnikem by měla být vytvářena na základě poznání potřeb svých zákazníků (myslí se tím nejenom současných potřeb, ale i potřeb skrytých, budoucích). Všechny aktivity podniku by měly být řízené z perspektivy vytváření vyšší hodnoty pro zákazníka. V souvislosti s českými technickými normami¹, které jsou harmonizovány s Evropskou unií, je hodnota pro zákazníka charakterizována jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. (41, str.11) Proces uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu užitku a míry uspokojení potřeby u daného zákazníka. Zdroje představují všechny hmotné a nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Pro další účely disertační práce je vhodné také rozlišovat zákazníky na zákazníky vnitřní a zákazníky vnější. „Vnitřní zákazníci“ jsou všechny subjekty či subsystémy uvnitř podniku, kterým ostatní subjekty či subsystémy téhož podniku poskytují své výrobky (suroviny, polotovary apod.) či služby. „Vnější zákazníci“ jsou všichni externí uživatelé výrobků či služeb daného podniku. (22)

Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání zákazníkem očekávané hodnoty se zákazníkem vnímanou hodnotou. (22) Pokud vzniká rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou, tak dochází k nespokojenosti zákazníka. Jestliže hodnota vnímaná zákazníkem je menší, než hodnota očekávaná zákazníkem, tak bude zákazník nespokojený. Naopak, když bude zákazníkem vnímaná hodnota vyšší, než jim očekávaná hodnota bude zákazník spokojený. Úplně spokojený zákazník obvykle nemá zájem zaměnit podnikem poskytovaný výrobek či službu za dokonalejší výrobek či službu od jiného podniku. Pocit potěšení vytváří u zákazníka emocionální vztah k danému výrobku či službě a také k danému podniku. Toto chápání vychází s teorie C/D paradigmatu.

Paradigma souhlasu/nesouhlasu (angl. confirmation/disconfirmation, C/D paradigm) je nejvíce rozšířeným pojetím při vysvětlování spokojenosti, jenž vyjadřuje velikost a směr vnímaného nesouhlasu determinujícího spokojenost/nespokojenost. Woodruff (1996) proto používá název

¹ Jde o ekvivalent evropské normy EN 1325 Value Management, Value Analysis, Functional Analysis Vocabulary – Part 1: Value Analysis and Functional Analysis, nazvaný ČSN EN 1325 – 1 (01 0120) Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy – Část 1: Hodnotová analýza a funkční analýza (platný od března 1997), český ekvivalent evropské normy EN 12973:2000 Value Management, nazvaný ČSN EN 12973 (01 0121) Hodnotový management (platná od října 2000).

„expectancy-disconfirmation model“ (očekávání-nesoulad), ve kterém je srovnáván nesoulad očekávání na základě nastavených porovnávacích standardů s vnímaným výsledkem. (43)

Mnoho podniku usiluje o vysoké uspokojení zákazníka s tím cílem, aby získaly právě jeho loajalitu k výrobkům, službám i samotnému podniku.

4.3.1 Spokojenost zákazníka – společný cíl marketingových a TQM koncepcí

Koncept maximální kvality (TQ) rozšiřuje více než marketing – zákazníkem vnímanou kvalitu a zákaznickou spokojenost. Akceptováním trendu zvyšující se konkurence je nutné změnit směr pozornosti z konceptů založených na excelenci výrobní kvality ke konceptům založeným na TQM, které rozšiřují vymezení spokojenosti zákazníka a jeho loajality. V rámci těchto konceptů jsou na dobré úrovni definované podnikatelské procesy týkající se lidí, materiálů, vybavení metod a prostředí atd., které jsou používány k dosažení kontinuálních zlepšení produktů a služeb. Stejně jako marketingové koncepty i TQM slibuje vynikající výsledky prostřednictvím externího zaměření na spokojenost zákazníků a interního zaměření na operacionální excelenci.

Koncept TQM, který byl vytvořen na základě výsledků výzkumu výkonných manažerů, zahrnuje 4 základní pilíře, kterými jsou: v rámci organizace rozšířené poslání, kontinuální zlepšování, zákazníkem vnímaná kvalita a spokojenost zákazníka. (26)

4.3.2 Aktuální otázky týkající se problematiky: Úplné spokojenosti zákazníka

Marketingová koncepce podniku z pohledu úplné (totální) spokojenosti zákazníka zahrnuje několik základních otázek, které jsou živě diskutovány současnými odborníky zabývajícími se marketingem:

- **tržně orientovaný je více, než být zákazníkem řízený**
- **je spokojenost a loajalita zákazníka zárukou jeho hodnoty pro podnik?**
- **tvorba a poskytování větší hodnoty pro zákazníky versus ziskovost podniku**

4.3.3 Specifika spokojenosti zákazníka na průmyslovém trhu

Průmyslový trh (angl. business to business market, dále B2B) má svá specifická pravidla. Právě na tomto trhu je největší problém s implementováním marketingové koncepce podniku, protože ve většině případů nejsou při implementování zohledněny jeho zvláštnosti. Marketingové koncepce podniku hledají svůj nový obsah, aby se více přiblížily reálné praxi. Základní otázka zní, jakou marketingovou orientaci by měly mít podniky na průmyslových trzích? Z výsledků diskusí vyplynula jednoduchá odpověď. Vhodná marketingová koncepce podniku je: Co si zákazník myslí, že by mělo být uděláno.

Koncepce spokojenosti zákazníka, kde spokojenost zákazníka chápeme jako výsledek komplexu psychického porovnávacího procesu, který srovnává očekávání s výsledky, byla široce rozpracována vzhledem k spotřebnímu zboží a službám, ale vůbec nevěnovala pozornost průmyslovým trhům.

Klíč k úspěchu podniku na průmyslovém trhu je determinován potřebami a očekáváními zákazníků a jejich uspokojováním efektivněji než konkurence, když se podnik zaměří na dlouhodobou perspektivu spokojenosti zákazníka.

4.4 Marketingová koncepce podniku

„Marketingová koncepce podniku“, jak je obecně přijímáno, „zastává názor, že klíč k dosahování cílů podniku spočívá ve schopnosti být efektivnější než konkurence v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování.“ (23, str.32)

4.4.1 Vymezení marketingové koncepce podniku

Marketingová koncepce je podnikatelskou filozofií, přístupem k trhu, který je založen na následujících pilířích : (23, str.32)

- cílovém trhu
- zákaznických potřebách
- integrovaném marketingu
- velikosti zisku

4.4.2 Úloha marketingu v podniku

Úloha marketingu v podnikové praxi má také svůj vývoj. Otázkou je, kolik podniků ve skutečnosti uplatňuje marketingovou koncepci. Většina podniků není ochotna akceptovat marketingovou koncepci, pokud k tomu není okolnostmi donucena.

4.4.3 Bariéry uplatňování marketingové koncepce v podniku

Narůstající počet výzkumů naznačuje, že marketingoví praktici se potýkají v podnicích s množstvím problémů, které přináší prosazování marketingové koncepce. Tyto problémy, jak se uvádí v literatuře (8, 6, 11, 7), mají dopad na prohlubování vzdálenosti mezi teoretickým vymezením marketingové koncepce a jejím praktickým použitím. Na základě toho se pozornost mnoha autorů obrátila k hledání příčin tohoto jevu.

Shrnutí : V současnosti se doporučuje posunout hlavní pozornost v hledání bariér překážejících implementaci marketingové koncepce z oblasti systémů, procedur a procesů do oblasti „lidských zdrojů podniku“. Překonávání těchto bariér je možné za předpokladu, že se hlavní myšlenky, poslání a chápání marketingové koncepce přenesou do „srdce“ a „mysli“ všech členů podniku. Manažeři by měli více pozornosti věnovat řízení podnikové kultury, která je vhodným nástrojem pro spojení obou proudů, jak systémů, tak lidí.

4.4.4 Marketingová koncepce a její implementace : specifika České republiky

Připravovaný vstup naší republiky do Evropské unie přináší tlak na podniky, které budou chtít obstát v konkurenčním boji. V transformujících se ekonomikách se marketing stal jedním z nejvíce se rozvíjejících manažerských nástrojů v podnikání. Zvyšující se tlak konkurenčního boje vyvíjí tlak na podniky, které budou nuceny znát a využívat nejmodernější marketingové koncepce a strategie. Neexistuje mnoho výzkumu, které by se touto problematikou zabývaly. Většinou jsou to výzkumy nebo studie zahraničních autorů, které se problematice marketingu v českých firmách věnují. Jak uvádí Ronald Savitt ve své studii (33): Ekonomická transformace v České republice otevřela pro nově vzniklé soukromé firmy i privatizované státní podniky cesty, které vyžadují adaptaci moderních manažerských praktik, zvláště v oblasti marketingu. Uroveň znalosti českých manažerů v těchto oblastech prošla výraznými změnami, ale jsou tady určité rozpory, které pramení z odlišné filozofie vzdělávání v socialistické etapě. Je tady hodně faktorů, jenž mají vliv na rozvoj

tržní orientace a marketingu v podnicích. Avšak neexistují poznatky, které by to blíže specifikovaly a určily pořadí jejich významnosti. Savitt (33) se pokusil zjistit, jak čeští manažeři chápou tržní orientaci – marketingovou koncepci.

Výsledky výzkumu potvrdily, že s marketingovým přístupem k trhu mají manažeři spojený hlavně sběr marketingových informací a rychlou odezvu na zákaznické potřeby a očekávání. Při dalších zkoumáních, která zjišťovala hodnocení důležitosti různých marketingových cílů a objektů, se jako statisticky významné objevily dva cíle: udržení si zákazníka a řízení podniku prostřednictvím spokojenosti zákazníka.

4.5 Marketingové řízení podniku

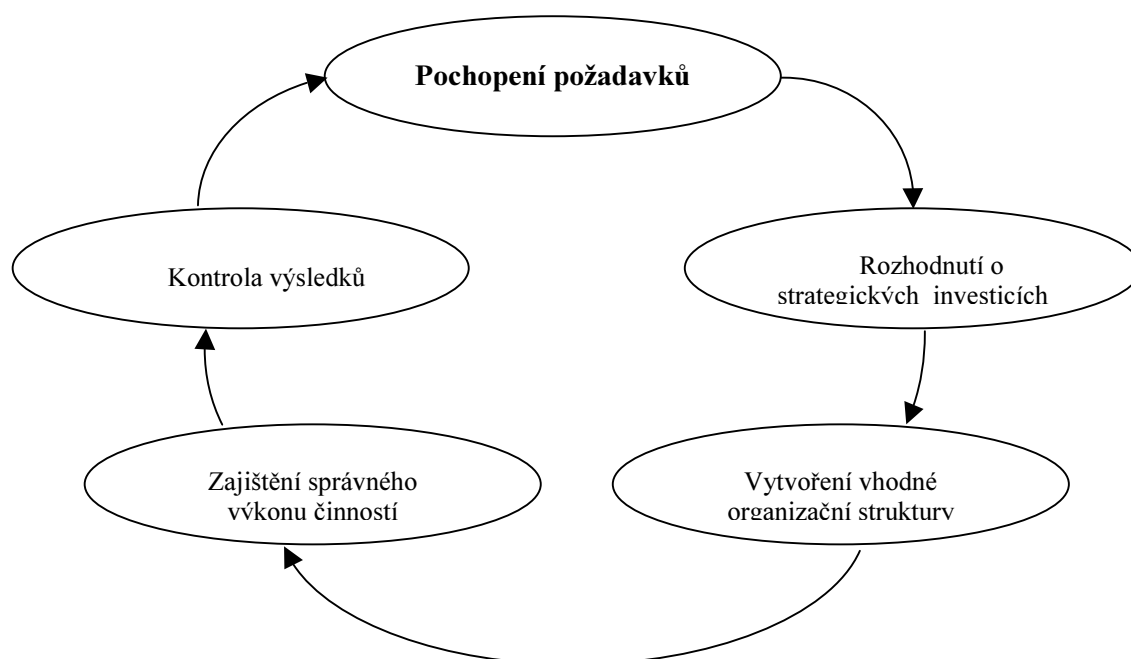
Definice marketingového řízení, která byla schválena Americkou marketingovou asociací v roce 1985 uvádí: (22, str.28) „Marketingové řízení je procesem plánování a implementace marketingové koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“

4.5.1 Marketingové řízení podniku a marketingová koncepce podniku založená na principech TCS

Když vyjdeme z pohledu výše uvedeného vymezení marketingové koncepce podniku, tak můžeme dále uvažovat a doplnit, že **marketingové řízení podniku založené na principech úplné spokojenosti zákazníků (TCS) je procesem plánování a implementování této marketingové koncepce prostřednictvím ceny, distribuce a propagace myšlenek, produktu a služeb odrážejících očekávané i latentní potřeby a požadavky zákazníků na cílových trzích lépe než konkurence, tento proces zajistí spokojenost a následnou loajalitu našich zákazníků a splnění cílů podniku.**

Implementace marketingové koncepce TCS je možná v rámci respektování aspektů marketingového řízení podniku. Při implementaci TCS musíme brát na zřetel komplexnost (obr. 1)

Obr. 1: Cyklus uspokojování zákazníka (The portfolio of business and marketing audits, Cambridge Publication 1999)



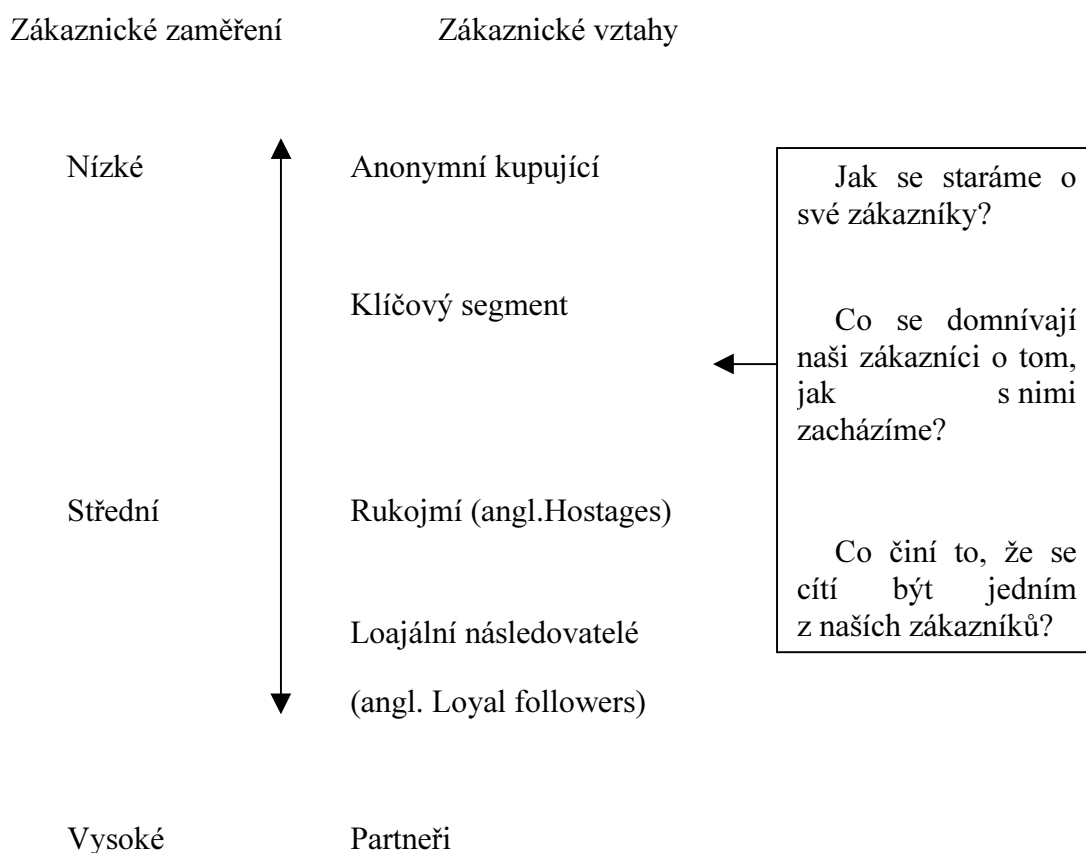
V první řadě bychom si měli uvědomit, že nelze jenom přemýšlet o uspokojení potřeb a očekávání zákazníka, ale je nutné tyto úvahy zahrnout do strategických cílů podniku. Podnik by měl v souladu s cíly vytvořit programy pro identifikaci a specifikaci potřeb svých zákazníků. V průmyslových podnicích může jít například o analýzu stížností a návrhů, průzkumy spokojenosti zákazníků, sledování příčin ztracených obchodů, apod. Zjišťování by mělo sledovat nejenom krátkodobou perspektivu současných potřeb, ale i dlouhodobou perspektivu budoucích potřeb. Proces úplné spokojenosti zákazníka vyžaduje strategické investice, které musí být podpořené i změnou organizační struktury, jež zajistí správný výkon činností směřujících ke spokojenosti zákazníka.

4.5.2 Předpoklady zavádění marketingové koncepce TCS v podniku

Základním východiskem zavádění marketingové koncepce založené na principech TCS je uvědomění si vlastní pozice na zákaznické škále, které by mělo být podkladem pro stanovení cílů a strategie k jejich dosažení. Viz obr.2.

Tato škála poukazuje na různorodost zákaznického zaměření, kde odlišná pozice na škále představuje různé typy vztahů se zákazníky. Cílem koncepce je směřovat úsilí podniku tak, aby dosáhl na konec škály.

Obr.č.2: Škála zákaznických vztahů (32, str. 5)



4.5.3 Změna organizační struktury podniku v souvislosti se zaváděním marketingové koncepce založené na principech TCS

Změna organizační struktury podniku související se změnou role a postavení marketingu v podniku je dalším klíčovým momentem při zavádění marketingové koncepce založené na principech TCS v podniku. Změny v organizační stavbě podniku se vztahují k základům, na kterých je podnik vybudován. Cespedes (in 16, str.467) uvádí tři hlavní základy podniku: produktové skupiny, geografické regiony a zákaznické skupiny. Ve většině podniků existují všechny tři elementy, ale důraz je v současnosti kladen převážně na produktové skupiny. Pro implementaci zákaznického zaměření se doporučuje změnit tuto váhu směrem k strukturování podniku dle zákaznických skupin. Tento trend směrem k zákaznický orientované organizační struktury je podmíněn snahou podniků být blíže k problémům svých zákazníků.

4.6 Marketingová podniková kultura

Když se podnik rozhodne implementovat marketingovou koncepci TCS, tak to souvisí se strategickými změnami. Jak bylo výše naznačeno, neobejde se to beze změny i v systémech a struktury podniku. Pozornost je potřebné také věnovat oblasti podnikové kultury, která ovlivňuje nejenom tvorbu strategie, ale zejména její implementaci. „Špatná“ podniková kultura negativně ovlivňuje realizaci i velmi dobré strategie. (5) Tento vztah je oboustranný, zvolená strategie ovlivňuje naopak podnikovou kulturu.

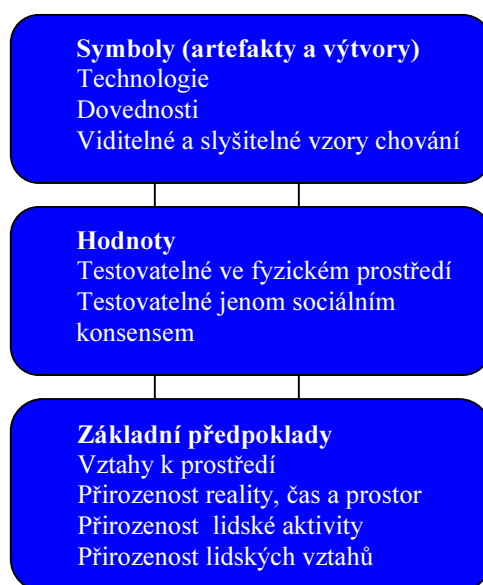
V marketingové literatuře (3, 9, 14, 24, 39, 42) se v posledních letech stále častěji vyskytuje pojem marketingově orientovaná podniková kultura, který vychází z teoretických východisek organizačního chování, kulturních předpokladů a marketingových principů. Základním východiskem marketingově orientované podnikové kultury je myšlenka, která se pokouší spojit 2 perspektivy: perspektivu chování podniku a perspektivu podnikové kultury.

Marketingově (tržně) orientovaná podniková kultura z hlediska obsahu zahrnuje 4 komponenty:

- 1) široce sdílené základní hodnoty podporující tržní orientaci
- 2) normy pro provádění tržní orientace
- 3) znatelné artefakty tržní orientace
- 4) tržně orientované chování

Snahy směřují k úsilí vyvinout širší kulturní perspektivu tržní orientace, která by usnadnila implementaci marketingových koncepcí.

Obr. 4 : Komponenty kultury (8, str.356, původní zdroj: Schein, E.H.)



Sdílené mínění je jedno z východisek definice podnikové kultury, které naznačuje její sílu. Čím více členů organizace sdílí jednotlivé úrovně kultury, tím je kultura silnější a může lépe ovlivňovat dění v podniku.

4.6.1 Úloha podnikové kultury v podniku

Podniková kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů, které ve svých důsledcích vedou k vyšší výkonnosti podniku a celkové ekonomické prosperitě. (40, str. 25)

Nový (29, str.24-25) zdůrazňuje, že kultura znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. (Zásady, pravidla a normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství.) I takový sociální útvar, jakým je podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce, má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategii jejího dosažení.

Uchopení obsahu podnikové kultury se jeví jako velice složitá záležitost, protože každý podnik je svou podstatou jedinečný. V současnosti neexistuje jk jednoznačný diagnostický nástroj, který by umožňoval jednoznačně zařadit podnik, organizaci do nějakého vymezeného typu. Existuje celá řada typologií podnikové kultury, které se o to snaží. Přehledně jsou zpracovány v habilitační práci s názvem „Organizační kultura“ (25), kde je speciální pozornost věnována právě typologiím podnikové kultury a možnostem jejich praktického využití.

4.6.2 Vymezení teoretického konceptu „Typologie organizačního charakteru“ W. Bridges (1)

Charakter podniku

Charakter podniku svědčí o jeho individuální osobitosti. Na jeho vytváření se podílí více činitelů. Z velké části má na charakter podniku vliv jeho zakladatel. Někdy v podniku dominuje jedna nebo dvě funkce, které určují charakter celého podniku. Velmi silný vliv na charakter podniku má typ podnikání. Také skupiny zaměstnanců a jejich profese přispívají k charakteru podniku, výrazný vliv má například management. Dalším činitelem ovlivňujícím charakter podniku je jeho životní cyklus a historie. Mohli bychom říct, že kolik existuje podniků, tolik existuje různých charakterů. Empirický nástroj (metoda OCI) vytvořený W. Bridgesem poskytuje určitou kategorizaci těchto různých charakterů do 16 základních typů, na jejichž základě můžeme rozpoznat a popsat charakter podniku.

Výhody použití tohoto nástroje v empirickém výzkumu jsou především v tom, že:

- tento nástroj nám umožňuje rozpoznat určitá specifika podniku, která nám dovoluji pochopit, proč reaguje a jedná určitým způsobem;
- můžeme předvídat jeho reakce vůči okolí, trhu, dalším subjektům apod.;
- umožňuje hledání dalších možností pro rozvoj podniku v určitých bodech jeho životního cyklu;
- odhaluje zdroje odporu vůči změně;

4.6.3 Identifikace charakteru podniku

William Bridges (1) vychází při identifikaci charakteru podniku z analogie mezi jednotlivcem a podnikem, na tomto základě předpokládá, že podnik má přesně popsatelný charakter. Tato analogie nám umožňuje pochopit a diskutovat o takových věcech, týkajících se podniků, které z jiného hlediska zůstávají zahalené a těžko srozumitelné. Umožňuje nám pochopit, proč podniky konají určitým způsobem a využít tyto poznatky pro určité předvídaní. Bridgesova typologie vychází ze čtyř dvojic protikladných dimenzí:

- extroverze – introverze (angl. Extraversion-introversion)
- smyslové vnímání – intuitivní vnímání (angl. Sensing-intuiting)
- myšlení – cítění (angl. Thinking-feeling)
- usuzování – vnímání (angl. Judging-perceiving)

4.6.4 Typy charakteru podniků

Výše naznačené protikladné dvojice 4 dimenzí jsou základem pro vytváření kombinací, které umožňují identifikovat, jaký charakter má zkoumaný podnik. Touto kombinací vznikne 16 základních typů: Typy charakteru podniku podle W. Bridges (stejně jako u MBTI) (1), které jsou označené začátečními písmeny jednotlivých párů dimenzí. (poz. Používá se jejich anglický význam)²

² E-extroverze, I-introverze, S-smyslové vnímání, N-intuitivní vnímání, T-myšlení, F-cítění, J-usuzování,

5 VÝZKUM SPECIFICKÝCH ASPEKTŮ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA V ČESKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH VE VZTAHU K CHARAKTERU PODNIKU

Obsahem kapitoly je popis výzkumu, kterého cílem bylo identifikovat klíčové faktory zajištění spokojenosti zákazníka v českých podnicích ve vztahu k jejich charakteru. Součástí kapitoly jsou teoretická a metodická východiska, projekt výzkumu a jeho provedení. Poslední částí jsou výzkumné výsledky a výzkumné závěry.

5.1 Projekt výzkumu

Jak bylo v předešlých kapitolách naznačené problematika uplatňování marketingové koncepce v podnicích má dvě stránky. První se týká obsahu marketingové koncepce a druhá stránka se týká implementace marketingové koncepce v rámci řízení podniku. Obě dvě tyto stránky vzájemně souvisí. Pokud nebude marketingová koncepce po obsahové stránce nabízet manažerům podniků adekvátní nástroje, které skutečně odráží potřeby podnikové praxe v závislosti na dynamice prostředí, tak bude docházet i k růstu bariér její implementace.

V řízení českých podniků, jak potvrzují naše zkušenosti³ a také výsledky výzkumů na toto téma, že není dostatečně uplatňována orientace na trh, na zákazníka. Je to také důsledek předchozího vývoje v naší zemi, kdy byl systém vzdělávání postaven na odlišných filozofických přístupech. Úroveň znalostí českých manažerů prošla po revoluci výraznými změnami, ale určité rozpory tady neustále zůstávají.

5.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo získat poznatky o vztahu mezi charakterem podniků a spokojeností zákazníka. Spokojenost zákazníků byla zjišťována na úrovni podniku z pohledu jejího vnímání manažery. Charakter podniku měl vytvořit rámec pro pochopení chování podniků ve vztahu k spokojenosti zákazníků.

5.1.2 Použité metody

Ve výzkumu byly použity dva dotazníky. První byl vytvořen s cílem identifikovat faktory, které nasycují obsah pojmu „spokojenost zákazníka“. Jeho pracovní název byl dotazník „TCS“. Druhý použitý dotazník je přeložený z originálu, který vytvořil William Bridges pro identifikování organizačního charakteru. (1)

Dotazník TCS

Dotazník obsahoval devět otevřených otázek. Respondenty byli manažeři vrcholového a středního managementu, kteří jsou hlavními nositeli a přenosci strategických myšlenek v podniku. Jejich vnímání a poznání se promítá do cílů podniku. Při vyplňování dotazníků byl kladen důraz na to, aby vycházeli ze skutečného stavu, ze zkušeností podniku, ne ze svých představ ideálního stavu. Měli popsat věci, jak je oni v podniku vnímají.

P-vnímání

³ Zkušenosti převážně z vedení diplomových prací v konkrétních podnicích a z diskusí s manažery studia MBA.

Východiskem pro formulaci otázek byla teoretická východiska uvedená v kapitolách 2 a 3 disertační práce se zaměřením na význam spokojenosti zákazníka pro podnik a na faktory zajišťující spokojenost zákazníka z úrovně podniku.

Cílem otevřených otázek bylo zjistit obsah a míru názorového souladu manažerů na danou problematiku, a to jak v rovině obecné, tak v rovině jednotlivých podniků.

Dotazník OCI

Tento dotazník byl ve výzkumu použitý za účelem uchopení zkoumané reality podniků z hlediska jejich chování. Tento nástroj umožňuje pochopit, proč podniky konají určitým způsobem a využít tyto poznatky pro určité předvídání. Cílem bylo ověřit tento nástroj v českých podnicích a využít ho k charakterizování a vysvětlení chování podniků ve vztahu k marketingové koncepci, hlavně z pohledu její implementace.

***Teoretická východiska dotazníku OCI:** Dotazník OCI (angl.: Organisational Charakter Index, česk.: Index charakteru podniku) vychází z pojetí Junga psychologických typů. Carl Gustav Jung vytvořil dimenzionální pojetí lidské osobnosti a situoval její charakteristiky do souřadnic určitého prostoru, podle míry přítomnosti, či intenzity působení určitých činitelů. Do podoby empirického nástroje toto pojetí rozpracovaly Mayersová a Briggsová, který je známý pod názvem MBTI (Indikátor osobnostních typů Mayersové a Briggsové). Výhodou této typologie a uznávanou předností tohoto nástroje je, že to, co zjišťuje, nijak nehodnotí. Výsledek je především popisný, ale nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují a proč někteří lidé spolu nevycházejí. Také poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho i napravit.*

Dotazník se skládal z 36 výroků. Každý výrok měl dvě varianty volby. Respondenti se museli rozhodnout pro jednu z variant a následně určit sílu výskytu této varianty v podniku. Respondentům bylo zdůrazňováno (stejně, jak v dotazníku TCS), aby se drželi reálného stavu, ne idealizované představy o podniku.

5.1.3 Zkoumaný soubor

Zkoumaný soubor tvořily výrobní podniky z různých oblastí zpracovatelského průmyslu. Vzhledem k tomu, že výzkum je zaměřen na chápání identifikování typického obsahu spokojenosti zákazníka na úrovni podniků, za respondenty byli zvoleni představitelé vrcholového a středního managementu podniku. Jejich počet byl odlišný podle velikosti podniku: v podnicích do 50 zaměstnanců vyplnili dotazníky 2 – 3 manažeři (ve vynímečných případech 1), v podnicích od 51 – 1000 zaměstnanců 4 – 8 manažerů, v podnicích nad 1000 zaměstnanců 8 a více manažerů.

5.1.4 Způsob zpracování dat

Získána data byla zpracována následujícím způsobem. U dotazníku TCS byla provedena kvalitativní analýza dat. Data byla rozdělena do jednotlivých kategorií a okodována. Následně byl postup u obou dotazníků zpracován obdobným způsobem, a to pomocí základních deskriptivních charakteristik, korelační a shlukové analýzy. Výsledky obou výzkumných technik pak byly porovnány. Statistické zpracování dat provedl PhDr. Tomáš Urbánek, Ph.D. z psychologického ústavu AV ČR.

5.2 Výzkumné výsledky

5.2.1 *Vnímání některých aspektů spokojenosti zákazníka manažery zkoumaných podniků*

Následující výsledky vychází z výskytu jednotlivých kategorií v rámci celého souboru respondentů. Tyto kategorie naplňují obsah sledovaných aspektů TCS.

1. Faktory, které naplňují obsah pojmu „spokojenost zákazníka“
2. Kritéria důležitosti zákazníka pro podnik
3. Faktory zajišťující spokojenost zákazníka na úrovni podniku
4. Faktory věrnosti zákazníků podniku
5. Faktory ztráty zákazníků
6. Faktory vyjadřující očekávání zákazníků v oblasti výrobků a služeb
7. Ukazatele způsobů měření kvality služeb
8. Důvody nespokojenosti zákazníka způsobené zaměstnanci

5.2.2 *Souvislosti mezi jednotlivými kategoriemi TCS*

Dalšími výsledky jsou zjištěné souvislosti mezi jednotlivými kategoriemi TCS. V rámci zkoumaného souboru se ukázalo několik zajímavých souvislostí. Mezi které patří například zjištění, že s pojmem „spokojenost zákazníka“ jsou nejvíce spjaty tyto kategorie: kvalita, včasnost dodávek a cena nabídky, které vytváří významný shluk odpovědí, u nichž byla největší shoda v rámci celého souboru odpovědí. Ve vztahu ke kategoriím z jiných otázek byla největší shoda odpovědí a byl prokázán kladný korelační vztah mezi spokojeným zákazníkem, který platí, a referencemi, které podnik o zákazníkovi podává. Tyto reference vyjadřovaly důvod toho, proč zákazník zůstává podniku věrný. Naopak zápornou korelací byl vyjádřen vztah mezi kvalitou a splněním očekávání zákazníka, což může vyjadřovat, že kvalita sama o sobě nestačí pro splnění požadavků zákazníka. Podrobně jsou tyto souvislosti rozpracovány v podkapitole 5.2.2 disertační práce.

5.2.3 *Zkoumání souvislostí mezi dotazníkem TCS a dotazníkem OCI*

Tvůrce dotazníku OCI (W. Bridges) použil tento nástroj s cílem blíže pochopit chování organizace (v našem případě podniku) vůči okolí. V našem zkoumání jsme se ho pokusili také využít pro hledání souvislostí s aspekty zkoumanými v dotazníku TCS, které by identifikovaly současný stav vnímání jeho jednotlivých faktorů managementem podniku s jednotlivými škálami dotazníku OCI. Domníváme se, že tato zjištění by mohla poskytnout určité pohledy pro vysvětlení chování podniků ve vztahu k implementaci marketingové koncepce TCS. Pomocí korelační analýzy byly prokázány určité vzájemné souvislosti. Statisticky významné korelační koeficienty na hladině 0,01 a 0,05 nám naznačují vyšší nebo nižší závislosti, které lze interpretovat následujícím způsobem dle jednotlivých škál dotazníku OCI.

Extroverze a introverze znamenají základní typy zaměření podniku - navenek, či dovnitř.

Čím je podnik extrovertnější, tím více:

- směřuje své úsilí na zajištění vlastní konkurenceschopnosti, perspektivnosti nebo stability ve snaze udržet si své zákazníky;
- je zaměřený na inovace, které vidí jako podstatné pro zajištění spokojenosti zákazníka;

- se snaží hledat způsoby řešení a je pro něj charakteristická vstřícnost k zákazníkům, aby si udržel jejich věrnost;
- si uvědomuje, že nedostatečný inovační potenciál (nové výrobky) se podílí na ztrátě zákazníků;
- počítá s tím, že důvody ztráty zákazníků jsou způsobeny také nestabilitou prostředí a trhu;
- si uvědomuje, že zákazník očekává od poskytovaných služeb, že budou odpovídat jeho potřebám a přáním;
- vidí příčiny nespokojenosti zákazníků v nedodržení smluvních podmínek zaměstnanci;

Čím je podnik introvertnější, tím více:

- považuje tradici, historii, popřípadě značku za důvod věrnosti zákazníků podniku;
- si uvědomuje, že se kvalita služeb v podniku neměří;
- vidí příčiny ztráty zákazníků v termínech dodávek a nedostatečné kvalitě poskytovaných výrobků a služeb;
- neví, co znamená zákazník pro podnik nebo si myslí: „Že by zákazník měl pro podnik znamenat vše, ale někdy to není pravda“, ale také pro ně zákazník znamená partnera a dlouhodobou spolupráci;

Smyslové vnímání a intuitivní vnímání jsou dvě rozdílné cesty přístupu podniku k okolí, světu, k shromažďování informací a k druhům informací, které preferují.

Když u podniku převažuje smyslové vnímání, tím více:

- považuje cenu poskytovaných výrobků a služeb za hlavní nástroj zajišťující spokojenost zákazníka; (cena je podle něho také hlavním důvodem ztráty zákazníků);
- neví, co si má pod pojmem spokojený zákazník představit;
- je spjatý s názorem, že důvodem věrnosti zákazníků je technologické vybavení, které zaručuje nenahraditelnost;
- považuje kvalitu výrobků, služeb a dodržení technologického postupu za základ spokojenosti zákazníků;

Když u podniku převažuje intuitivní vnímání, tím více:

- si uvědomuje, že spokojený zákazník je ten, kterému splníme jeho potřeby a očekávání na 100%; (zákazník bude spokojený, když mu splníme dodávku dle jeho představ);
- pro něj znamenají racionálnost (poměr: cena/výkon) a perspektivnost, konkurenceschopnost nebo stabilita podniku vnímaná jako důvod věrnosti zákazníků;
- chápe inovace výrobků jako další důvod věrnosti zákazníků; a také se domnívá, že od služeb očekává zákazník inovativnost;
- vnímá, že služby by měly odpovídat potřebám a přáním zákazníků;
- si myslí, že zákazník neztrácí, ale jenom získává;

Analytické zpracování informací (tzv.myšlení) a citové zpracování informací (tzv.cítění) jsou dva rozdílné přístupy, na kterých podniky stavějí svá rozhodnutí.

Čím větší je u podniku převaha myšlení, tím více:

- si uvědomuje poznání, že je důležité, aby zákazníkovi byly splněny jeho představy o službách;

Čím větší je u podniku převaha cítění, tím více:

- není zaměřen na měření kvality služeb poskytovaných zákazníkům;
- ztotožňuje zákazníka s bohem, modlou, králem, pánem atd.;

Zaměření podniku na usuzování a na vnímání ukazuje na dva rozdílné přístupy hodnocení věci a situací (preferenze se orientují buď na rychlý úsudek, nebo se věci nechávají neukončeny s otevřenými možnostmi).

Čím je podnik zaměřenější na usuzování, tím více:

- vnímá dodržení termínu dodání jako důvod spokojenosti zákazníka;
- považuje loajalitu zákazníka za způsob měření kvality služeb;
- se domnívá, že žádné služby neposkytuje (i když to v současnosti snad není možné, s každým výrobkem jsou poskytovány nějaké služby);

Čím je podnik zaměřenější na vnímání, tím více:

- neměří kvalitu služeb nebo preferuje reference a šíření kladných informací o podniku jako způsob měření kvality služeb;
- vnímá příčiny nespokojenosti zákazníka na straně zaměstnanců v nesplnění požadavků zákazníků a nepochopení jejich potřeb;

5.3 Závěry výzkumu

5.3.1 Klíčové faktory zajištění úplné spokojenosti zákazníka v českých průmyslových podnicích

Výsledky výzkumu poukázaly na klíčové faktory zajišťování spokojenosti zákazníků v průmyslových podnicích.

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že manažeři vnímají klíčové faktory zajištění úplné spokojenosti zákazníka hlavně v zajištění kvality výrobků a technologických postupů, ve včasnosti a komplexnosti dodávek a v konkurenceschopné ceně. I když jsou tyto faktory významné, tak zdaleka nejsou jediné, které zaručí úplnou spokojenost zákazníka. Je možné, že pořadí těchto a dalších identifikovaných faktorů by změnil pohled zákazníků podniků. Z hlediska zajišťování úplné spokojenosti zákazníka je důležité, aby podnik rozpoznal tyto klíčové faktory, správně je interpretoval a věděl jaký význam a důležitost mají pro zákazníka. (př. Pro jednoho zákazníka bude včasnost dodávek znamenat dodání v domluveném termínu a pokud to podnik zajistí, tak bude zákazník vysoce spokojený, ale pro druhého bude včasnost dodávek znamenat rychlost a bude to považovat za samozřejmost).

Výsledky naznačily klíčové faktory vnímané manažery našich průmyslových podniků, které se spolupodílejí na zajišťování spokojenosti jejich zákazníků. Identifikace těchto faktorů na úrovni podniků by se mohla stát východiskem pro další práci s nimi při naplňování hlavního cíle marketingové koncepce založené na principech TCS, úplné spokojenosti zákazníka. Další pozornost by měla být věnována ověření jejich důležitosti a významu u zákazníků a jejich následnému začlenění do programů zjišťování spokojenosti zákazníků.

Výsledky nám také umožnily charakterizovat, jak je zákazník a jeho spokojenost chápána na úrovni průmyslových podniků.

Manažeři českých průmyslových podniků vnímají zákazníka jako záruku existence a prosperity podniku. Zákazník je pro podnik zdrojem příjmu. Spokojený zákazník je především zákazníkem loajálním a podílí se na zvyšování objemu zakázek. Je pro podnik partnerem, se kterým jsou budovány vzájemné vztahy. Takto chápaný zákazník je spokojený s kvalitou výrobků, s cenou, s včasností a komplexností dodávek. Podává o podniku kladné reference a platí za koupené výrobky (otázka platební morálky je určitou anomálií, kterou podniky mohou jenom stěžít ovlivnit).

Zákazník podle nich očekává od výrobků především kvalitu (dodržení technologického postupu, funkčnost, bezporuchovost, spolehlivost, atd.) a od služeb flexibilitu, komunikaci, ale i kvalitu. Největší možnosti ovlivňování spokojenosti zákazníků vidí hlavně v oblasti zajišťování kvality a dodržování termínů dodávek. Cenu chápou jako důležitý nástroj, kterým podnik může ovlivnit spokojenost svých zákazníků. Věrnost zákazníka je kromě dodržení kvality, termínů dodávek a ceny podmíněná také servisem a flexibilitou při uspokojování potřeb. Potenciál při zajišťování věrnosti zákazníků nabízejí také inovace.

Naopak nespokojenost zákazníka je způsobována poškozováním jména podniku zaměstnanci, špatnou komunikací a neprofesionalitou. Nejsou dodržovány termíny dodávek, není zajištěna požadovaná kvalita. Podniky nejsou schopny poskytnout konkurenceschopnou cenu. Ke ztrátě zákazníka dochází především proto, že podniky nevědí, co má být zajištěno z jejich strany pro jeho spokojenost. Neposkytují servis, který proklamují navenek. Se ztrátou zákazníků také souvisí nedostatečné a nepravidelné měření spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných výrobků a služeb.

Výsledky odhalily určité kritické oblasti, které vedou ke ztrátě zákazníků průmyslových podniků.

Z dalších zjištěných souvislostí lze upozornit na některé kritické oblasti, které vedou ke ztrátě zákazníků průmyslových podniků:

- ❑ to, že nevíme, co má být zajištěno ze strany podniku pro spokojenost zákazníka, může úzce souviset se ztrátou našich zákazníků;
- ❑ šíření špatných referencí o nekvalitně poskytnutý servis se podílí na ztrátě jejich zákazníků;
- ❑ to, že nevíme, jakým způsobem měříme spokojenost zákazníků nebo ji vůbec neměříme, může být závažnou příčinou ztráty zákazníků;
- ❑ to, že nevíme, co zákazník očekává od našich výrobků, může být důvodem toho, že nejsme schopni splnit jeho očekávání;
- ❑ to, že management neví, co zákazník znamená pro podnik, může znamenat, že zaměstnanci to nebudou vědět také;
- ❑ to, že zákazník znamená pro podnik modlu, krále atd., ještě neznamena, že je zárukou jeho existence;
- ❑ to, že splníme zákazníkovi jeho požadavky na 100%, nestačí na to, aby se stal loajálním zákazníkem;

Z výsledků můžeme pozorovat, že na úrovni jednotlivých podniků nebyla odhalena diametrální neshoda manažerů ve vnímání faktorů spokojenosti zákazníků.

5.3.2 *Charakter českých průmyslových podniků*

Použití nástroje OCI v českých průmyslových podnicích přineslo výsledek v podobě identifikace charakteru podniku vyjádřeného jedním ze 16 typů Bridgesovy typologie. Zjistilo se, že modální osobností (v přeneseném významu to znamená nejčastěji se vyskytující typ) zkoumaného souboru je typ ESTJ. Charakteristika tohoto typu nám napomáhá v otázce, co je pro zkoumané průmyslové podniky důležité a podstatné, jak se rozhodují a jak se chovají ke svému okolí (např. k trhu, k dalším subjektům na trhu apod.). Dalším dílčím výsledkem je zjištění, že se v tomto zkoumaném souboru objevuje také určitá významnější tendence k typu ESTP. Výsledkem bylo také charakterizování výhod a nevýhod těchto identifikovaných typů, týkajících se našich podniků ve vztahu k implementaci marketingové koncepce podniku založené na principech TCS.

6 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTOVÁNÍ MARKETINGOVÉ KONCEPCE ZALOŽENÉ NA PRINCIPECH TCS V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

Základní principy

Marketingová koncepce založená na principech úplné spokojenosti zákazníků souvisí s dosahováním špičkové výkonnosti podniků (viz modely EFQM, BEM, MBNQA, ..). Z hlediska jejího vymezení je to koncepce přístupu podniku k trhu, která vychází z názoru, že úkolem podniku je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat jim žádoucí uspokojení účinněji a efektivněji než konkurenti.

Při jejím uplatňování je důležité:

1. identifikovat všechny svoje partnery;
2. na základě situační analýzy, která odhalí skutečný stav (to znamená, kde se podnik nachází na škále zákaznických vztahů a zákaznického zaměření), naplánovat cíle pro určené skupiny zákazníků, které budou v souladu se strategickým cílem marketingové koncepce založené na principech TCS, což znamená vytvářet a uspokojovat vysoká očekávání zákazníků;
3. zajistit sdílení těchto cílů všemi zaměstnanci podniku;
4. při vytváření vyšší hodnoty pro zákazníka věnovat pozornost konkurenci a ostatním subjektům na trhu;
5. při zpracování informací koordinovat všechny činnosti v podobě tvorby programů na zlepšení spokojenosti zákazníků;
6. zainteresovat zákazníky na definování kvality výrobků, služeb a činností;
7. vytvořit programy pro měření spokojenosti zákazníků a jejich vyhodnocování;
8. přizpůsobit organizační strukturu podniku směrem k zaměření na zákaznické skupiny;
9. přizpůsobit klíčové systémy svému zaměření na úplnou spokojenost zákazníků;

7 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PRO TEORII A PRAXI

Přínosy disertační práce můžeme posuzovat ve dvou rovinách: jednak v teoretické a následně pak v praktické. Oba dva tyto přístupy jsou pevně spjaty a jejich vzájemné propojování je pro lidskou společnost typické a nevyhnutelné, protože neexistuje praxe bez teorie. Veškeré lidské činnosti jsou postaveny na určitém řádu, který poskytuje právě poznání. Naopak, teorie chápaná jako pouhé poznání nemá smysl, pokud její poznatky nenajdou určité propojení v praktické činnosti. Ve své disertační práci jsem se proto snažila, aby mnou získané poznatky vedly k řešení stanovených cílů této práce a následně přinesly možnost přenesení jejich aplikace do podnikové praxe.

7.1 Přínosy pro teorii

V teoretické rovině jsem si kladla cíle týkající se především vymezení základních aspektů marketingové koncepce podniku založené na principech úplné spokojenosti zákazníka a dále jsem se snažila o vyjasnění role marketingu v podniku. Dalším teoretickým cílem bylo zmapovat koncepcí podnikové kultury ve vztahu k jejich vlivu na uplatňování marketingové koncepce a ověřit jeden z empirických nástrojů, který umožňuje identifikovat jeden z viditelnějších komponentů podnikové kultury - chování v prostředí českých průmyslových podniků ve vztahu k jejich zaměření na zákazníka a jeho spokojenost.

Disertační práce vychází ze současného stavu poznání v dané oblasti a ze specifických podmínek, které jsou charakterizovány současným podnikatelským prostředím. V teoretické rovině se práce zaměřuje na problematiku marketingové koncepce podniku z určitého nového pohledu, který se snaží řešit otázky jejího uplatňování v praxi. Využitím přístupu postaveném na analogii mezi chováním jednotlivce a podniku je identifikován určitý charakter podniku, který umožňuje pochopit a předvídat chování podniku ve vztahu k implementaci marketingové koncepce založené na principech TCS.

V současné marketingové teorii můžeme pozorovat právě určitý nesoulad mezi teoretickým poznáním a praxí, jež přináší požadavek na přizpůsobení marketingových koncepcí praktickým podmínkám. Přínosem práce v teoretické rovině je poznání a popis typického charakteru českých průmyslových podniků, jež odhalují jejich určité výhody a nevýhody pro uplatňování marketingové koncepce podniku založené na principech úplné spokojenosti zákazníka. Na základě prostudované literatury jsem dospěla k názoru, že marketingová koncepce založená na principech úplné spokojenosti zákazníka souvisí se snahou podniku dosahovat dokonalosti. Úplná spokojenost zákazníků není jenom výsledkem, ke kterému podniky směřují, ale i důležitým marketingovým nástrojem, jehož prostřednictvím mohou podniky zvýšit svoji konkurenceschopnost. Tato marketingová koncepce podniku si stanovuje vysoký cíl - úplnou spokojenost zákazníků, proto by se měl tento cíl stát součástí strategických záměrů podniku. Chceme-li, aby marketingová koncepce založená na principech TCS byla managementem podniku přijata (stala se součástí podnikových strategických záměrů), je nutné, aby reagovala na reálnou situaci podniku a splňovala jejich očekávání v podobě přínosů pro podnik.

Práce přináší v teoretické rovině poměrně ucelený pohled na marketingovou koncepci podniku, která je založena na principech úplné spokojenosti zákazníků. Vymezením těchto principů zdůrazněním nového přístupu k roli marketingu v podniku a stručným návrhem metodiky implementování marketingové koncepce na těchto principech vytváří dále prostor pro další úvahy a jejich rozpracování v teoretické i praktické rovině.

Dalším přínosem práce, o něž jsem se snažila, je charakterizovat určitá kritická místa, která znesnadňují uplatňování marketingové koncepce v praxi. Na úrovni českých průmyslových podniků byly identifikovány určité klíčové faktory zajišťování spokojenosti zákazníka tak, jak jsou vnímány jejich manažery.

V současné teorii je vcelku malá pozornost věnována uplatňování marketingové koncepce podniku na průmyslových trzích. Práce se snaží přispět v této oblasti tím, že vymezila některá specifika průmyslových podniků.

Nový teoretický pohled na uplatňování marketingové koncepce přinesla v oblasti průmyslových podniků aplikace empirického nástroje W. Bridgese (dotazník OCI), který umožňuje obecně charakterizovat chování těchto podniků v rámci jejich prostředí.

7.2 Přínosy pro praxi

Součástí řešení práce byl empirický výzkum, který přinesl řadu poznatků týkajících se českých průmyslových podniků. Hlavní přínos disertační práce v praktické rovině tedy vidím právě v identifikování určitého typického charakteru českých průmyslových podniků ve vztahu k jejich zaměření na úplnou spokojenost zákazníka a ten nám jasně poukazuje na silné a slabé stránky, ze kterých je nutné vycházet při implementování marketingové koncepce založené na principech TCS v těchto podnicích. Aplikace empirického nástroje OCI umožňuje nejenom rozpoznat určitá specifika průmyslových podniků, ale také na tomto základě pochopit jejich jednání a chování vůči okolí a subjektům na trhu. Tento nástroj dále odhaluje vztah průmyslových podniků ke změně.

Díky výsledkům výzkumu nyní můžeme říci, že české průmyslové podniky jsou charakterizovány především typem ESTJ. Domnívám se, že na základě znalostí o tomto typu podniků a na podkladech zjištěných souvislostí o jejich zaměření na zákazníka je možné v určité obecné rovině předvídat i jejich chování ve vztahu k implementaci marketingové koncepce založené na principech TCS. V průběhu zpracovávání výzkumu byly odhaleny určité výhody a nevýhody, které lze v praxi využít hlavně při plánování a dále pak při samotném implementování marketingové koncepce podniku založené na principech TCS. Samotné výsledky přinesly také identifikaci klíčových faktorů tak, jak jsou vnímány managementem průmyslových podniků. Empirický nástroj (dotazník TCS), jímž se tyto klíčové faktory zjišťovaly, byl zaměřen na některé aspekty, které měly vyjasnit především úroveň významu zákazníka a jeho spokojenosti pro podnik a dále chtěly odhalit kritické oblasti, které souvisí se zaměřením podniku na zákazníka. Tyto kritické oblasti mohou být východiskem pro dílčí opatření při orientování podniků na zákazníky a jejich spokojenost. Při sběru dat v podnicích jsem se společně s dalšími kolegy setkala s velkým zájmem o výsledky tohoto výzkumu. Pro manažery podniků bylo dílčím přínosem zjištění, jaká je situace podniku v otázkách míry shody názorů jeho manažerů na některé klíčové aspekty týkající se zaměření na zákazníka. Samotné podniky vnímají prostřednictvím svých manažerů význam posunu směrem k zákazníkům, ale ne vždy si už dokážou představit, jak tento záměr zrealizovat. Domnívám se, že dílčím přínosem práce v praktické rovině by mohla být zpětná vazba pro podniky, které se zúčastnily empirického výzkumu. (např. Je možné uskutečnit pracovní seminář k výsledkům výzkumu.) A nebo naopak, i jejich pohled na zjištěné výsledky by mohl přinést další náměty pro pokračování výzkumu.

7.3 Další možný vývoj problematiky

V rámci řešení cílů disertační práce se objevily další možnosti, jak tuto problematiku dále zpracovávat. Zajímavou možností by bylo sledovat vztah mezi typickým charakterem podniku a jeho dosaženými výsledky. Podrobnější pozornost by dále mohla být věnována faktorům, jež ovlivňují zařazení podniku do určitého typu s vytyčeným cílem a hledat možnosti jejich cíleného budování. V oblasti identifikování klíčových faktorů bylo použito pouze hledisko manažerů českých průmyslových podniků, proto by pokračování výzkumu mělo být rozšířeno o stanovisko zákazníků, popřípadě dalších partnerů podniků. Pozornost by měla být věnována obzvláště tomu, zda neexistují ještě další klíčové faktory, které však pouze z pohledu manažerů nebyly odhaleny. Další otevřené možnosti se týkají především oblasti podnikové kultury, která se zdá (dle zaměření posledních zahraničních výzkumů) pro implementování marketingové koncepce podniku založené na principech TCS klíčová. Pozornost by měla být zaměřena nejen na oblast chování podniků (což sledoval použitý

empirický nástroj OCI), protože samotné chování tvoří pouze jeden obsahový komponent podnikové kultury, ale také na další komponenty, jimiž jsou základní předpoklady, hodnoty a normy. Tyto komponenty jsou méně viditelné, ale jejich identifikování by umožnilo odhalit hlubší podstatu chování podniků vůči zákazníkům a jejich následnou větší či menší míru spokojenosti. Pro úspěšné implementování marketingové koncepce podniku založené na principech TCS je důležité, aby všechny tyto komponenty podnikové kultury (základní předpoklady, hodnoty a artefakty - viz obr. 4) byly ve vzájemném souladu a podporovaly naplnění marketingové koncepce podniku založené na principech úplné spokojenosti zákazníka.

Teoretická problematika zpracovávaná v disertační práci je poměrně široká a v rámci jejího řešení se objevovaly další aspekty, které nebylo možné vzhledem k stanoveným cílům a rozsahu práce podrobněji rozpracovat. Myslím si, že i v této rovině jsou další možnosti, jak pokračovat v práci, zejména oblast průmyslových trhů a jejich specifik z hlediska marketingu, jež není dostatečně zmapována v literatuře, by zasluhovala větší pozornost.

V práci, kterou předkládám, jde tedy o částečné vymezení daného problému a měla by být příspěvkem do diskuse o metodě dalšího zpracování této problematiky.

8 LITERATURA

- (1) BRIDGES, W., *The Character of Organizations: Using Jungian Type in Organizational Development*. 1.vyd. Consulting Psychologists Press, 1992, 140s., ISBN: 0-89106-052-9
- (2) COOPER, D., R. – EMORY, C., W. *Business research methods*. 5th ed. USA: The McGraw-Hill Companies, 1995, 681p. ISBN 0-256-13777-3
- (3) DEHSPANDE, R., FARLEY, J. U., WEBSTER, F. E. JR., Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. In *Journal of Marketing*, 1993, iss.57, pp.23-27
- (4) DESHSPANDE, R., WEBSTER, F. E. JR., Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. In *Journal of Marketing*, 1989, iss.53, pp.3-15
- (5) DRDLA, M. - RAIS, K. *Řízení změn ve firmě – reengineering – jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1.vyd. Praha Computer Press, 2001, 145s., ISBN 80-7226-411-7
- (6) HARRIS, L. C., Barriers to developing market orientation. In *Journal of Applied Management Studies*, 1999, vol.8, iss.1, pp.85-86
- (7) HARRIS, L. C., Benchmarking against the Tudory of market orientation. In *Management Decision*, 1996, vol.34, iss.2, pp.25-30
- (8) HARRIS, L. C., The organizational barriers to developing market orientation. In *European Journal of Marketing*, 2000, vol.34, iss.5/6, pp.598-624
- (9) HARRIS, L. C., Cultural domination: the key to market-oriented culture? In *European Journal of Marketing*, 1998, vol. 32, iss. 3/4, pp. 354-373
- (10) HARRIS, L. C., CRANE, A., The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. In *Journal of Organizational Change Management*, 2002, vol.15, iss.3, pp.214-234
- (11) HARRIS, L. C., PIERCY, N. G., Market orientation is free: the real cista of becoming market-led. In *Management Decision*, 1997, vol.35, iss.1, pp.33-39
- (12) HARRIS, S., GHOURI, P., Strategy formation by business leaders: Exploring the influence of national values. In *European Journal of Marketing*, 2000, vol.34, iss.1/2, pp.126-142
- (13) HESSKET, L. J., LOREMON, G.W., SASSER, W.E. Putting the Service profit chain to work. In *Harverd Business review*, 1994, March-April
- (14) HOMBURG, CH., PFLESSER, CH., A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. In *Journal of Marketing Research*, 2000, vol.37, iss.4, pp.449-462

- (15) HOMBURG, CH., WORKMAN, J. P, KROHMER, H., Marketing's influence within the firm. In *Journal of Marketing*, 1999, vol.63, pp.1-17
- (16) HOMBURG, CH., WORKMAN, J. P, JENSEN, O., Fundamental changes in marketing organization: The Movement toward a customer-focused organizational structure. In *Academy of Marketing Science*, 2000, vol.28, iss.4, pp.459-478
- (17) CHALUPSKÝ, V. *Marketingový audit*. Habilitační práce obhájená na VUT FP v Brně 2002
- (18) KANJI G. K., WALLACE W., Business excellence through customer satisfaction In *Total Quality Management*, 2000, vol.11, iss.7, pp.980-995
- (19) KAPLAN, R., S. –NORTON, D., P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, 267s. ISBN 80-7261-032-5
- (20) KOLEKTIV AUTORŮ. *Kvalita v podmínkách Evropské unie*. Ostrava: Monatanex a.s. 1998
- (21) KONEČNÝ, M. *Metodologie vědy a výzkumu*. 1.vyd. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1993, 91s., Dostupné v knihovně FP VUT v Brně pod evidenčním číslem S 5274
- (22) KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1.vyd. (9. přepracovaného vydání), přeložili: Václav Dolanský – Stanislav Jurnečka, Praha: Grada, 1998, 712s. ISBN 80-7169-600-5
- (23) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1.vyd., z anglického originálu přeložil: Pavel Medek, Praha: Management Press, 2000, 258s. ISBN 80-7261-010-4
- (24) LEISEN, B., LILLY, B., WINSOR, R. D., The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. In *Journal of Services Marketing*, 2002, vol.16, iss.3, pp.201-222
- (25) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura*. Habilitační práce obhájená na VUT FP v Brně 2002
- (26) MOHR-JACKSON I., Conceptualizing total quality orientation In *European Journal of Marketing*, 1998, vol.32, iss.1/2, pp.13-22
- (27) NARVER, J. C., SLATER, S. F., The Effect of a Market Orientation On Business Profitability. In *Journal of Marketing*, 1990, pp.20-33
- (28) NAUMANN, E. – GIEL, K. *Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer* 1.vyd. Thomson Executive Press, 1995, 457s., ISBN 0-538-84439-6
- (29) NOVÝ, I. – SCHROLL, S: - MACHL & KOL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* 1.vyd Praha Management Press, 1999, 183s., ISBN 80-7261-009-0
- (30) PAVLICA, K., aj. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1.vyd., Praha: EKOPRESS, 2000, 161s. ISBN 80-86119-25-4
- (31) PIERCY, N. F., What do you do to get customer focus in an organization? In *Marketing Intelligence and Planning*, 1995, vol.13, iss.6, pp.4-11
- (32) PIERCY, N. F., The effects of customer satisfaction measurement: the internal market versus the external market. In *Marketing Intelligence and Planning*, 1996, vol.14, iss.4, pp.9-15
- (33) SAVITT, R., Understanding marketing development in the Czech Republic. In *European Journal of Marketing*, 2001, vol.35, iss.11/12, pp.1386-1397
- (34) SCHEIN, E.H. *Organisational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco 1992, 418p., ISBN 1-55542-487-2
- (35) SLATER, S. F., Market orientation at the beginning of a new millenium. In *Managing Service Duality*, 2001, vol.11, iss.4, pp.230-232
- (36) SLATER, S. F., NARVER, J. C., Market-oriented is more than being customer-led. In *Strategic Management Journal*, 1999, vol.20, pp.1165-1168
- (37) SLATER, S. F., NARVER, J. C., Market orientation, customer value, and superior performance. In *Business Horizons*, 1994, vol.37, iss.2, pp.22-29

- (38) STEIN, T., SWEAT, J., Customer culture. In *Informationweek*, 1999, vol.718, pp.49-55
- (39) TURNER, G. B., SPENCER, B., Understanding the marketing concept as organizational culture. In *European Journal of Marketing*, 1997, vol.31, iss.2, pp.10-121
- (40) VLÁČIL, J., aj. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1.vyd. Praha: CODEX, 1997, 216s. ISBN 80-85963-42-6
- (41) VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1.vyd. Praha Management Press, 2002, 443s., ISBN 80-7261-068-6
- (42) WILSON, A. M., Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. In *European Journal of Marketing*, 2001, vol.35, iss.3/4, pp.353-367
- (43) WOODRUFF, R., B. –GARDIAL, S., F. *Know your customer: New approaches to understanding customer value a satisfaction*. 1st ed. UK: Blackwell Publishers, 1996, 338p. ISBN 1-55788-553-1 (PB)

9 ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení: PhDr. Iveta Šimberová

Datum narození: 5. ledna 1963

Pozice: odborný asistent, Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta podnikatelská VUT v Brně (1997-doposud)

Kvalifikace:

- 1999- 2002 Doktorandské studium na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Obor: Řízení a ekonomika podniku. Téma disertační práce: „Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku“
- 1999 Absolvování kurzu CIMA A, IMPS
- 1999 Certifikát “Marketing v praxi, Open university ČR
- 1996 Certifikát britského programu Know How Fund: “Výcvik trenérů managementu”
- 1995 Certifikát EADTU: “Výcvik lektorů distančního vzdělávání”
- 1989 Masarykova univerzita v Brně, Filozofická fakulta, obor sociologie-doktorát
- 1981-1985 Univerzita Komenského v Bratislavě, Filozofická fakulta, obor sociologie
- 1977-1981 Gymnázium P.O. Hviezdoslava, Kežmarok

Odborná a vědecká činnost, granty:

- 2002- Internacionalizace malých a středních firem v ČR” (GA 402/02/106), řešitel
- 2002- Organizační kultura českých firem (GA 402/02/0114), člen řešitelského týmu
- 1999- Institucionální výzkumy: Výzkum strategického řízení v českých firmách (MSM 7800018);Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na ihomoravský region (MSM 7800017)

1997-1998	Alternativní výuka na FP VUT s využitím zahraničních lektorů, (FR 770589 T.O.CH), řešitel
1997-1998	“Ekonomicko-manažerská studia z pohledu integrace naší země do EU”, resortní výzkum

Zahraníční studijní pobyty:

1995,1996,1997	Nottingham Trent University, Nottingham Business School, UK
1995	Universita v Helsinkách, studijní pobyt v rámci projektu PHARE, Finsko
1997	Lancashire Enterprises plc., studijní pobyt v rámci projektu KHF, UK

10 ABSTRACT

In her PhD thesis, the writer discusses the marketing concept based on the principles of Total Customer Satisfaction (TCS) from the point of view of its application to a company's development, and outlines different views of this modern marketing concept. An analysis of the latest theoretical and empirical findings leads the author to emphasize the role of corporate culture in applying TCS-based marketing concepts. Different types of corporate culture are closely linked to different styles of corporate management. By influencing workers' decisions and behaviour, a corporate culture may significantly facilitate the implementation of a specific managerial style. With this in mind, an empirical survey was made as a part of the PhD thesis using the Bridges' typological tool that describes corporate behaviour utilizing the Organisational Character Index (OCI). The same typological tool was also used to analyse the relationship between corporate characteristics and its orientation to customers.

The thesis was conceived with the attainment of the main objective in mind, i.e. to develop methods for the implementation of a corporate marketing strategy based on TCS principles. In the first section, the author explains why customer satisfaction is so topical and important on both macro- and micro-economic levels, gives a survey of models with a strong emphasis on issues related to customer satisfaction, and mentions findings from the latest studies. In view of the main thrust of the thesis, specific features of the implementation of the customer satisfaction approach on industrial markets are also discussed here.

The following chapters describe the development of concepts of approach to the market with the aim of defining a TCS-based corporate marketing strategy, and an overview of the development of opinions on the role of marketing in companies. The author points out some barriers for the implementation of marketing concepts in companies, and examines characteristic features of the way corporate marketing concepts are understood and implemented in the Czech Republic.

One of the key chapters of the thesis is devoted to the relationship between corporate culture and corporate marketing strategy implementation, and to theoretical background of W. Bridges' typology (his typology was also used in the author's empirical research).

In the next relatively independent section of the thesis, the author gives results of her study into specific aspects of customer satisfaction in Czech industrial firms in relation to the company's character that she made in 2001. Conclusions are further developed into implementation proposals for everyday managerial practice (a draft of methods for the implementation of TCS-based corporate marketing strategy), and possible directions of further research are outlined.

In the concluding part, the contributions of the thesis for theoretical studies, for the development of companies and for management practice are summarized.