

DISERTAČNÍ PRÁCE

Trendy rozvoje vztahů firmy a zákazníka na průmyslových trzích v prostředí nového marketingu

**The Trends of Development of the Relationship between the Company and
the Customer on the Industrial Markets in the Field of the New Marketing**

Autor: Ing. Jaroslav Voloch

Obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. PhDr. Alois Glogar, CSc.

Září 2009

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych touto cestou poděkovat všem, kteří mi svými návrhy, radami, připomínkami a odbornými materiály přispěli k vypracování disertační práce.

Zejména děkuji mému školiteli panu doc. PhDr. Aloisi Glogarovi, CSc. za cenné rady, konzultace, trpělivost, vstřícný přístup, ochotu a snahu mi pomoci nejen při řešení mé disertační práce, ale také po celou dobu doktorského studia.

Upřímné poděkování patří také členům Ústavu managementu a marketingu za cenné odborné rady a podporu při psaní této disertační práce.

V neposlední řadě je nutné poděkovat všem zúčastněným respondentům provedených průzkumů, bez jejichž ochoty a sdělených názorů, by disertační práce nevznikla.

Velké poděkování za trpělivost a nekončící podporu patří také mé rodině a přátelům.

ABSTRAKT

Předložená disertační práce řeší problematiku trendů rozvoje vztahů firmy a zákazníka na průmyslových trzích v prostředí nového marketingu.

Hlavním cílem disertační práce je na základě teoretického a terénního průzkumu identifikovat a zhodnotit současný stav vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu v České republice s ohledem na vývojové trendy tohoto vztahu. Navrhnout postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností, a tím nastínit implementační postup teoretických poznatků (východisek) do podnikové praxe.

Literární rešerše (první kapitola) je selektována do čtyř základních částí. První část poukazuje na problematiku trhu, průmyslového trhu či firemního nakupování. Druhá část se věnuje definování vybraných průmyslů – stavebnictví, strojírenství, energetika. Třetí část je věnována marketingu, jeho vývojovým tendencím i problematice nového marketingu. Čtvrtá se zabývá problematikou zákazníků.

Ve druhé a třetí kapitole autor definuje cíle a hypotézy disertační práce. Ve čtvrté kapitole autor uvádí metody, použité při zpracovávání disertační práce včetně definování rizik disertační práce. Obsahem páté kapitoly jsou hlavní výsledky disertační práce. Konkrétně vyhodnocení výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Dále je zde verifikace cílů a hypotéz. Na základě všech výsledků, autor v osmé kapitole navrhl, konkrétní doporučení pro průmyslové společnosti. Teoretické, praktické a pedagogické přínosy disertační práce jsou přiblíženy v deváté kapitole.

KLÍČOVÁ SLOVA

Průmyslový trh, marketing, nový marketing, zákazník, aktivní vztah k zákazníkům, CRM.

ABSTRACT

Submitted dissertation work solves questions of relations between customer and company on industrial markets in new marketing environment.

Main goal of dissertation work is with the aid of theoretic and field research, identify and evaluate the present state of relations between customer and company on industrial market in new marketing environment in Czech Republic, considering the developments of this relation. Part of this research is also determination and identification in what way can be this knowledge developed and improved. In terms of designed (recommended) improvement of behavior to consumers by selected companies, formulate possibilities of (new marketing) effective principles utilization in business structures, thereby outline the implementation progress of theoretic knowledge (solution) into business practice.

Literary background research (first chapter) is divided into four main parts. First part adverts to market problems, industrial market or corporate buying. Second part attends to selected industries definition – building industries, engineering, energy industries. Third part is devoted to marketing, its development trends and new marketing problems. Fourth deal with consumers problems.

Objectives and hypotheses are defined by the author in second and third chapter. In fourth chapter, author stated methods used at dissertation work processing including diversifications definition. Fifth chapter is targeted on general dissertation work objective results. In the concrete, results evaluation from quantitative and qualitative research. Further there is objectives and hypotheses verification. In terms of all results, in eighth chapter author suggested concrete recommendation for industrial companies. Theoretical, practical and educational contribution of dissertation work are stated in ninth chapter.

KEY WORDS

Industrial market, marketing, new marketing, consumer, active relation to consumers, CRM.

OBSAH

ABSTRAKT	4
ABSTRACT	5
OBSAH	7
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM GRAFŮ	12
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD	13
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	15
1.1 Trh	16
1.1.1 Průmyslový (mezipodnikový) trh	17
1.1.2 Průmyslový versus spotřebitelský trh	18
1.1.3 Poptávka na průmyslovém trhu	23
1.1.4 Typy průmyslových (mezipodnikových) trhů	24
1.1.5 Povaha firemního nakupování	25
1.1.6 Proces rozhodování o nákupu	27
1.1.7 Elektronické obchodování na průmyslovém trhu	31
1.2 Stavební, strojírenský, energetický průmyslový trh	31
1.3 Marketing	33
1.3.1 Vývojové tendence marketingu	35
1.3.2 Nový marketing nebo?	46
1.4 Zákazníci	51
1.4.1 Rozdělení zákazníků	52
1.4.2 Inovační rysy zákazníků současného marketingu oproti marketingu tradičnímu	56
1.4.3 Customer Relationship Management	57
1.4.4 Fáze vztahu se zákazníkem	67
1.5 Závěr současného stavu poznání	78

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE _____	80
3 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE _____	82
4 POSTUP ŘEŠENÍ A RIZIKA DISERTAČNÍ PRÁCE _____	83
4.1 Rizika disertační práce a jejich eliminace _____	83
5 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE _____	85
5.1 Kvantitativní průzkum _____	85
5.1.1 Výběr a velikost vzorku _____	85
5.1.2 Metody a techniky kvantitativního průzkumu _____	86
5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření _____	87
5.1.4 Shrnutí výsledků kvantitativního průzkumu _____	116
5.2 Kvalitativní výzkum _____	118
5.2.1 Výběr zkoumaného vzorku respondentů _____	118
5.2.2 Poznatky získané z kvalitativního výzkumu _____	118
5.2.3 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu _____	123
6 VERIFIKACE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE _____	125
7 VERIFIKACE HYPOTÉZ _____	127
8 NÁVRH KONKRÉTNÍCH DOPORUČENÍ _____	130
8.1 Postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností _____	130
8.2 Návrh na hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků _____	134
8.3 Budoucí trendy v chování společnosti k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích. _____	135
8.4 Další možnosti ke zpracování _____	136
9 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE _____	137
9.1 Přínosy disertační práce pro vědu _____	137
9.2 Přínosy disertační práce pro firemní praxi _____	137
9.3 Přínosy disertační práce pro pedagogickou praxi (FaME UTB ve Zlíně) _____	138
ZÁVĚR _____	139

SEZNAM POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA _____	140
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA _____	143
CURRICULUM VITAE _____	146
SEZNAM PŘÍLOH _____	148

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 - Rozdělení trhů [32]</i>	17
<i>Obr. 2 - Odvozená poptávka [vlastní zpracování]</i>	23
<i>Obr. 3 - Průmysloví zákazníci [32,41]</i>	25
<i>Obr. 4 – Rozhodování o nákupním procesu [41]</i>	29
<i>Obr. 5 – Porovnání prodejní a marketingové koncepce [32]</i>	39
<i>Obr. 6 – Sociálně ekologická, etická marketingová koncepce [18,20,32,41]</i>	39
<i>Obr. 7 – Koncepce marketingu a jejich zaměření [41]</i>	41
<i>Obr. 8 – Marketingový vývoj v Německu [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Obr. 9 – Porovnání vývoje mkt koncepcí v USA, Německu, ČR [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 10 – Nový marketing a jeho vybrané druhy [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 11 – Funkce zákazníka v podniku [18]</i>	52
<i>Obr. 12 – Zákazník z pohledu loajality [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obr. 13 – Kroky před vznikem CRM [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 14 – Orientace na cíle x orientace na účinky [48]</i>	61
<i>Obr. 15 – Hodnototvorný řetězec [24]</i>	62
<i>Obr. 16 – Určení hodnoty zákazníka [22, 25]</i>	67
<i>Obr. 17 – Postup řešení disertační práce [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Obr. 18 – Rizika disertační práce [vlastní zpracování]</i>	84
<i>Obr. 19 – Postup při zavádění CRM do podnikových struktur [vlastní zpracování]</i>	131

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Průmyslový versus spotřebitelský trh 1. část [32]</i>	19
<i>Tab. 2. Průmyslový versus spotřebitelský trh 2. část [32]</i>	20
<i>Tab. 3 Průmyslový versus spotřebitelský trh 2 verze [41]</i>	22
<i>Tab. 4 Role zaměstnanců v nákupním oddělení [41]</i>	28
<i>Tab. 5 Významná marketingová data historie [8, 9]</i>	36
<i>Tab. 6 Rozdělení podniků dle trhu i velikosti [vlastní zpracování]</i>	86
<i>Tab. 7 Formy podnikání respondentů [vlastní zpracování]</i>	88
<i>Tab. 8 Působnost respondentů na jednotlivých trzích [vlastní zpracování]</i>	89
<i>Tab. 9 Pozice ve firmě jednotlivých respondentů [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tab. 10 Rozdělení respondentů [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Tab. 11 Skupiny stakeholders [vlastní zpracování]</i>	92
<i>Tab. 12 Vývoj marketingového prostředí [vlastní zpracování]</i>	93
<i>Tab. 13 Hodnocení zákazníků [vlastní zpracování]</i>	95
<i>Tab. 14 Fáze vztahu se zákazníky [vlastní zpracování]</i>	97
<i>Tab. 15 Prostředky ke komunikaci se zákazníky [vlastní zpracování]</i>	105
<i>Tab. 16 Tvrzení – jméno společnosti [vlastní zpracování]</i>	107
<i>Tab. 17 Starost o dodavatele [vlastní zpracování]</i>	108
<i>Tab. 18 Databáze [vlastní zpracování]</i>	109
<i>Tab. 19 Znalost dodavatelů [vlastní zpracování]</i>	110

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Formy podnikání respondentů [vlastní zpracování]</i>	88
<i>Graf 2: Hodnocení zákazníků dle času [vlastní zpracování]</i>	96
<i>Graf 3: Spolupráce se zákazníky na vypracování nabídek [vlastní zpracování]</i>	98
<i>Graf 4: Kdo oslovuje naše zákazníky [vlastní zpracování]</i>	99
<i>Graf 5: Setkávání se zákazníky z časového hlediska [vlastní zpracování]</i>	100
<i>Graf 6: Existence obchodního oddělení [vlastní zpracování]</i>	101
<i>Graf 7: Počet obchodníků v jednotlivých obchodních odděleních [vlastní zpracování]</i>	101
<i>Graf 8: Odpovědnost za zákazníky při neexistenci obchodního oddělení [vlastní zpracování]</i>	102
<i>Graf 9: Odpovědnost obchodníků [vlastní zpracování]</i>	104
<i>Graf 10: První kontakt se zákazníky [vlastní zpracování]</i>	105
<i>Graf 11: Problematika jména společnosti [vlastní zpracování]</i>	106
<i>Graf 12: Budování vztahu s dodavatelem [vlastní zpracování]</i>	110
<i>Graf 13: Využitelnost programů CRM [vlastní zpracování]</i>	112
<i>Graf 14: Důvody k nepořízení programů CRM [vlastní zpracování]</i>	113
<i>Graf 15: Kdo zavádí CRM do společnosti [vlastní zpracování]</i>	115

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AČ	Absolutní četnost
BZC	Below Zero Customers
CRM	Customer Relationship Management
d	Diskontní sazba
ET	Energetický trh
LTV	Lifetime Value
MNC	Most Valuable Customers
n	Délka životního cyklu zákazníka
RČ	Relativní četnost
STRT	Strojírenský trh
STT	Stavební trh
TQM	Total Quality Management
VCM	Value Creating Marketing
π_i	Profit ze zákazníka v období i

ÚVOD

Pokud podniky chtějí uspět v dnešní turbulentní, i když celosvětovou hospodářskou krizí protkané době, musí neustále sledovat nové trendy v managementu, marketingu, ale také v jiných disciplínách, které souvisí s jejich podnikatelským záměrem či jejich zákazníky. Tyto nové trendy jsou dány nejen globalizačními tendencemi, rozvojem informačních technologií, Internetu, politickými a válečnými konflikty, rozdílnými kulturami, atd., ale také právě již zmiňovanou hospodářskou krizí, díky níž dochází k radikálním úbytkům zakázek, zákazníků, práce pro většinu průmyslových podniků působících v České republice. A právě proto se musí průmyslové podniky snažit přizpůsobovat své procesy, probíhající uvnitř organizace všem externím vlivům, které na ně, ale také na celý průmyslový trh působí.

Čím dál více úspěšných průmyslových podniků, začíná pociťovat tlak celosvětové hospodářské krize. Průmyslové podniky se již nesoustředí pouze na získávání a dobývání nových trhů, segmentů zákazníků nebo ničení konkurence, ale také na přežití v této nejisté době. V boji s celosvětovou hospodářskou krizí již nestačí klasické principy, trendy v jednotlivých disciplínách či technologiích. Pokud chtějí průmyslové podniky působit na svých trzích i za rok, za dva, musí se radikálně snažit přehodnotit, vylepšit své chování. Snažit se změnit či rozšířit tradiční přístupy na přístupy nové, které jsou schopny zmást konkurenci a přiblížit se k zákazníkovi, jeho hodnototvornému řetězci.

Na průmyslové firmy působí mnoho vnějších faktorů, ale nesmíme zapomínat na jeden z nejdůležitějších vnitřních faktorů – zkracování procesů probíhajících v organizaci či zkracování životního cyklu výrobků, služeb. Změnou prochází i nejdůležitější článek obchodu – zákazník. Obzvláště na průmyslových trzích je nutné neustále být v kontaktu s našimi zákazníky, znát jejich požadavky na technologie, ceny, technické specifikace, dodací podmínky. V neposlední řadě je nutné si uvědomit, že každý průmyslový zákazník, je ve svém smyslu člověk. Nesmíme zapomínat na jeho hodnoty, přání a tužby, neboť neznalost těchto zásadních věcí, nás může stát celou zakázku. Proto je velkou módou tvrdit, že se snažíme úspěšně řídit své zákazníky. Bohužel ne vždy, toto tvrzení platí. Budování vztahu se zákazníky neznamena poslat jeden email ročně na vánoce.

Hlavním cílem mé disertační práce je na základě teoretického a terénního průzkumu identifikovat a zhodnotit současný stav vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu v České republice s ohledem na vývojové trendy tohoto vztahu. Navrhnout postup při zavádění principů CRM

do jednotlivých průmyslových společností, a tím nastínit implementační postup teoretických poznatků (východisek) do podnikové praxe.

Důvody volby tématu disertační práce, jsem shrnul do následujících bodů, které ovlivnily zaměření mé disertační práce:

- Aktuálnost – prvotní a nejdůležitější důvod volby tématu disertační práce. Obzvláště v budoucnosti, kdy dojde k dalšímu vývoji vztahu firmy a zákazníka na průmyslových trzích, bude čím dál těžší získávat konkurenční výhody, udržovat si stávající zákazníky či bojovat s konkurencí.
- Nedostatky teorie – nedostatky teorie vyplavou na povrch, jakmile se dostaneme do praxe. Ne všechny teorie, pravidla, která jsou definována v knihách, se dají použít, využít, implementovat do podnikových struktur.
- Analýza problémů praxe – nutnost úzké spolupráce a komunikace mezi praxí a vědou. Je nutné zpracovávat problematiku, jež vyplývají z požadavků praxe.
- Zkušenosti s marketingem, obchodováním na průmyslovém trhu – v neposlední řadě byl důvod mé obliby marketingu, obchodování na průmyslovém trhu. V praxi se zabývám problematikou zákazníků a obchodování na průmyslovém trhu energetiky.
- Podpora literatury, studijních materiálů FaME UTB ve Zlíně – výsledek mé práce, může sloužit k výuce v programu Marketing a management na FaME UTB ve Zlíně.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Tato kapitola mé disertační práce má za hlavní cíl zamyslet se nad problematikou současného stavu vztahu firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí dnešního marketingu na území České republiky. Kapitola vychází nejen z analýzy teoretických českých a zahraničních pramenů, ale také z mých pracovních zkušeností. Na celou problematiku musíme nahlížet ze dvou základních hledisek, které by měly jít ruku v ruce:

- Hledisko teorie (vědy) – v posledních pár letech došlo k velmi pozitivnímu trendu. Dochází k vydávání odborných publikací, vztahujících se k problematice marketingu, vztahu k zákazníkům, atd. i v našich odborných nakladatelstvích (v západních zemích se jedná o normální trend). Nárůst považují za velký – nejméně 40 % v posledních 2 letech. Otázkou ovšem zůstává kvalita děl a možnost implementace jejich výsledků, závěrů do podnikových struktur. I když je mnoho publikací zabývajících se vztahem k zákazníkům na spotřebitelských trzích, je omnoho méně publikací, které se zabývají problematikou průmyslového trhu, jeho zákazníků atd. Většinou se jedná o pár kapitol ve vybraných bibliografiích. Na Fakultě managementu a ekonomiky se tématy vztahu k zákazníkům na průmyslových trzích zabývá doc. Kozák a doc. Sodomka. Dnešní marketing jeho nové trendy, budoucnost, atd. řeší doc. Glogar a jeho odchovanec dr. Pilík. Můžeme si ovšem položit otázku, stačí tento zájem o tak důležitou problematiku?
- Hledisko praxe – jsem velkým zastáncem skutečnosti, že ne všechno definované v teorii ob stojí v praxi a věci, kroky, procesy prováděné v praxi na druhou stranu nejsou definované nebo jsou nepřesné na vědecké půdě. Průmysl by měl být chloubou naší republiky, jak bylo dobrým zvykem za první republiky. Po letech trápení, kdy jsme nebyly schopni po revoluci konkurovat zahraničním podnikům, nedokázali jsme uspokojit zákazníky nejen z naší republiky, došlo k velkému boomu průmyslu. V ten moment se dařilo snad všem podnikatelským subjektům! I když zde byla patrná menší pomocí státu a bankovních domů. V posledním roce došlo k nepříjemné situaci – úpadku průmyslu díky celosvětové situaci v podnikání, průmyslu obzvláště. Dochází k nepříjemným, radikálním krokům – omezení výroby, propouštění zaměstnanců, vyhlášení konkursů, bankrotů, atd. Pevně věřím, že dojde ke stabilizaci průmyslu. Obzvláště mnou vybrané průmyslové trhy, zažily velké ztráty – jedná se o trh stavební, strojírenský a energetický (nebyly osloveny společnosti, které poskytují služby –

elektrickou energii). Na těchto trzích můžeme vysledovat specifický vztah firem k zákazníkům. Musíme si uvědomit, že na průmyslovém trhu nejednáme s konečným uživatelem našeho produktu či služby, nýbrž se společností, která dále produkt upravuje, využívá, prodává či pronajímá. Vztahy jsou velmi úzké, náchylné na jakékoliv chybné rozhodnutí. Ne každá společnost má možnost, dostat se do databází jednotlivých společností, a pokud se do nich dostane, nemá jistotu, že zrovna ona bude ta vyvolená, která získá zakázku.

1.1 Trh

Než se dostaneme k samotnému pojmu průmyslový trh, je nezbytné, definovat si nadřazený pojem trh a jeho rozdělení.

Trh (z ekonomického hlediska) je prostorem, kde dochází ke směně statků a peněz prostřednictvím poptávky a nabídky. Původně byl trh vyhrazené místo, kde se v pravidelných intervalech scházeli lidé, aby navzájem směňovali (tržiště). V dnešní době je barter v rozvinuté ekonomice spíše vzácností, proto obvykle hovoříme o trhu komodity či služby (trh s ropou, elektronikou, atd.). Jedná se většinou o směnu za peníze. Dojde-li k obchodu, nabízející získává za své zboží od poptávajícího nějakou sumu, kterou pak může na jiných trzích užít k získání statků a služeb, které si skutečně přeje nebo je potřebuje. Směna je tedy typicky nepřímá a sestává se ze dvou kroků: z prodeje na prvním trhu a nákupu na trhu druhém. [19, 32, 41]

Kotler [18, 20, 21] definoval základní rozdělení trhů:

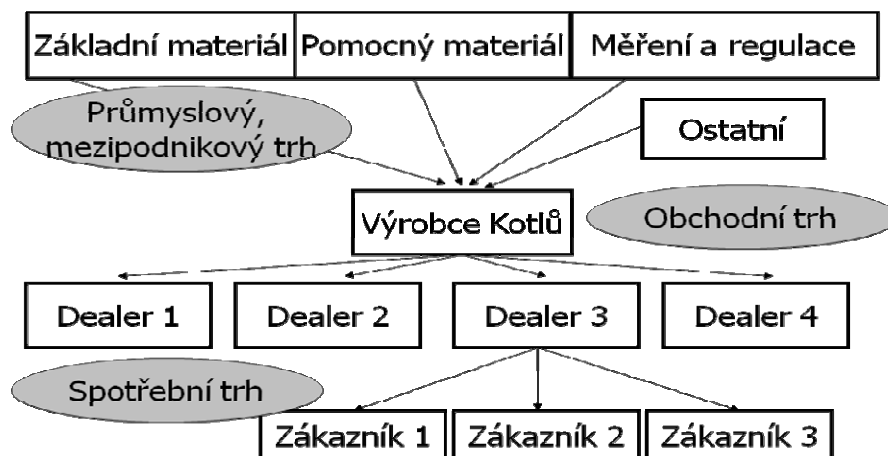
- Trh statků a služeb – na tomto trhu tvoří firmy nabídku a zákazníci poptávku. V podstatě se jedná o běžný každodenní obchod.
- Trh výrobních faktorů – na tomto trhu tvoří poptávku firmy, shánějící pracovní sílu a nabídku lidé (pracovní síla).

Z ekonomického hlediska rozlišujeme následující druhy trhů, které uvádí Diller [6]: Potvrzuje Solomon [41], ale také Kotler [18]

- Trh spotřebních předmětů
- Trh výrobních prostředků
- Trh práce
- Finanční trh – tvořen trhem peněžním a kapitálovým

Dillerovo rozdělení potvrzuje Kotler [18] i autoři okolo Solomona [41]. Ten považuje za základní rozdělení následující obrázek (Obr. 1).

- Obchodní trh – tvoří souhrn všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje či pronájmu.
- Spotřebitelský trh – je trh, na kterém nakupují zákazníci za účelem konečné spotřeby.
- Průmyslový trh (mezipodnikový trh) – je trh, na kterém nakupují organizace a firmy za účelem dalšího zpracování nebo výroby.



Obr. 1 - Rozdělení trhů [32]

V disertační práci se bude autor zabývat pouze průmyslovým (mezipodnikovým) trhem. Proto je dobré definovat si tento trh, zjistit, kdo na něm vystupuje, jaké jsou jeho hlavní parametry a také v čem je odlišný od trhu spotřebního. Je nákupní chování stejné jako u trhu spotřebního? Nebo jsou patrné rozdíly?

1.1.1 Průmyslový (mezipodnikový) trh

Než přejdeme k samotnému trhu, je nezbytné definovat si, pojem průmysl.

Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat. Není ovšem jednoduché, dostat se do jednotlivých trhů. Svou roli zde hrají faktory, které každá firma musí překonat, sžít se s nimi. Za hlavní faktory determinující strukturu průmyslu považují: [4, 19, 32, 41]

- Počet prodejců a stupeň diferenciacce
- Bariéry vstupu a pohybu
- Bariéry výstupu a pohybu

- Struktura nákladů
- Vertikální integrace
- Všeobecný dosah

Mezi hlavní druhy průmyslu můžeme zařadit:

- Těžební průmysl
- Zemědělství, lesnictví a rybářství
- Stavebnictví
- Strojírenství
- Energetika
- Zpracovatelský průmysl (potravinářství)
- Doprava a spoje
- Bankovníctví, pojišťovnictví
- Služby, atd.

Průmyslový trh je trh, na kterém nakupují organizace a firmy a za účelem dalšího zpracování nebo výroby, tedy jiným než je osobní spotřeba, definují Kotler [18], Solomon [41], Fritz [4] nebo Diller [6]. Podobně jako koncový zákazník (spotřebitel), také firmy provádějí nákupní rozhodnutí, ale s důležitým rozdílem – nákup může mít hodnotu milionů dolarů a jak kupující, tak prodávající mají hodně v sázce (např. i ztrátu živobytí, krach firmy). Na tomto trhu může záviset úspěch firmy v roli prodejce či nákupce na jedné jediné transakci. Můžeme tedy říci, že tento trh zahrnuje všechny, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které se pak prodávají, pronajímají nebo dále dodávají.

1.1.2 Průmyslový versus spotřebitelský trh

Teoreticky platí stejné marketingové principy na spotřebitelských i průmyslových trzích. Vždyť i firmy se snaží identifikovat potřeby zákazníka a vytvořit marketingový mix, jenž by tyto potřeby uspokojil. Např. firma vyrábějící hutní materiál (trubky, plechy, atd.). Podobně jako firma prodávající spotřební zboží, musí i firma vyrábějící hutní materiál vytvořit důležitou konkurenční výhodu pro celý cílový trh. Poté firma přijde se strategií marketingového mixu, na jejímž počátku je produkt samotný – trubka se všemi svými vlastnostmi, různými rozměry, silami stěn, délkami, vyrobenými materiály, atesty, kvalitativními prvky atd. Dále musí firma uvažovat o takových cenách za trubky, aby byly prodejné. Aby je někdo za uvedené ceny koupil a nejen to. Důležité je, aby se vrátil a příště trubky koupil znovu, ale ne u konkurence, nýbrž u stejné firmy. [18, 31]

I když marketing na průmyslovém trhu má hodně společného s marketingem na trhu spotřebitelském, je nutné si uvědomit existující a velmi důležité rozdíly, díky nimž jsou procesy na průmyslovém trhu složitější. Je nutné tyto rozdíly pochopit a vytvořit takové strategie, které budou mít efektivní dopad na firmy samotné. Nejdůležitější rozdíly jsou uvedeny v následujících tabulkách (Tab. 1 a Tab. 2). [29, 32]

Tab. 1 Průmyslový versus spotřebitelský trh 1. část [32]

Průmyslový trh	Spotřebitelský trh
Nákupy za jiným účelem než je osobní spotřeba	Nákupy pro osobní spotřebu a spotřebu domácnosti
Nákup provádí někdo jiný než uživatel produktu	Nákup obvykle provádí budoucí uživatel produktu
Rozhodnutí často přijímá více lidí	Rozhodují obvykle jednotlivci
Nákupy na základě přesné technické specifikace, postavené na znalosti v oboru	Nákupy často na základě pověsti značky nebo osobních doporučení, s minimem nebo žádnými znalostmi o produktech
Nákup po pečlivém zvážení alternativ	Často impulzivní nákupy
Nákup založený na racionálních kritériích	Nákupy založené na emocionální reakci na produkt nebo propagaci
Nakupující často absolvují dlouhý rozhodovací proces	Individuální nakupující se často rozhodují rychle
Vzájemná závislost mezi prodávajícími a kupujícími – nutnost dlouhodobých vztahů	Nakupující vstupují do krátkodobých nebo jednorázových vztahů s mnoha různými prodejci
Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy	Spotřebitel není v kontaktu s dodavatelem, většinou ani s výrobcem zboží.
Nákupy mohou zahrnovat konkurenční nabídky, jednání o ceně a složité finanční dohody	Většina nákupů uzavřená za pevně danou cenu, za hotové nebo kartou (úvěry)
Produkty často kupované přímo od výrobce	Produkty obvykle kupované od někoho jiného než je výrobce

Tab. 2. Průmyslový versus spotřebitelský trh 2. část [32]

Průmyslový trh	Spotřebitelský trh
Nákupy často zahrnují vysoké riziko a vysoké náklady	Většina nákupů s nízkým rizikem a cenou
Méně zákazníků, dochází k velkým odběrům, zakázkám	Více zákazníků, menší objem zakázek
Omezený počet velkých nakupujících	Mnoho individuálních spotřebitelů a domácností
Nakupující často geograficky soustředěni v určitých oblastech	Nakupující obecně rozptýlení v rámci celé populace
Produkty: často složité, klasifikované podle toho, jak je firemní zákazníci využívají	Produkty: spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu
Poptávka odvozená od poptávky po jiném zboží a službách, obecně nepružná v krátkodobém měřítku, závislá na výkyvech, může být společná s poptávkou po jiném zboží a službách	Poptávka založená na spotřebitelských potřebách a preferencích, obecně cenově elastická, stabilní v čase a nezávislá na poptávce po jiných produktech
V propagaci důraz na osobní prodej	V propagaci důraz na reklamu
Leasing – výhody: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zachování kapitálu ➤ Získávání nejnovějšího výrobku, technologie ➤ Lepší služby ➤ Daňové výhody 	Splátky, splátkové kalendáře – žádné podstatné výhody

Jakmile začneme předešlé tabulky důkladně zkoumat, zjistíme rozdíl ve 4 nejdůležitějších oblastech, které definuje jak Pilík [32], tak i Kotler [18]:

- Mnohočetný kupující – produktu nestačí jen uspokojit potřeby jednotlivce, nýbrž musí splňovat požadavky každého, kdo rozhoduje o nákupu v kupující firmě. Pokud budeme kupovat trubku (hutní materiál), musí uspokojit: projektanta (rozměry, třída materiálu), oddělení jakosti (rozměry, kvalitativní stránka, atestace), nákupní oddělení (cena, cenové

bonusy, slevy, lhůta splatnosti, dodavatelské záležitosti), vedoucí montáží (požadovaná kvalita, rozměry, dodací lhůta). To vše s ohledem na jednu důležitou věc. Musí uspokojit také investora, který chce mít vše nejlepší, nejrychlejší, nejlevnější a ještě se slevou.

- Počet zákazníků – každému z nás je předem jasné, že průmyslový trh nemůže spotřebitelskému konkurovat, co do počtu zákazníků (konečných spotřebitelů). Proto je nutné volit jiné strategie, jiné přiblížení se k zákazníkovi. Zde neplatí televizní reklamy, ale musí nastoupit zdatní prodejci (obchodní zástupci) – nutnost odbornosti, profesionality, obchodního nadání.
- Velikost nákupů – v této kategorii produkty průmyslového trhu hravě překonají produkty trhu spotřebitelského (množství objednaných, vyrobených kusů, cena jednotlivých kusů, zakázek). Opět nezabírá dostatečně reklama, nutnost nasadit prodejce.
- Geografická koncentrace – většinou platí, že mnoho firem je soustředěno do malé geografické oblasti (většinou v USA), např. průmyslové zóny (ČR). Šance pro strategické řízení, je možné dokonce vybudovat distribuční střediska, pobočky v jednotlivých průmyslových zónách. Ovšem je také dobré si uvědomit, že v dnešní době je nutností k přežití, „pohybovat se“ všude a být u všeho.

Pokud bychom chtěli na tuto problematiku nahlédnout i z jiného pohledu, využijme Kotlera, [19] který definoval rozdíly mezi spotřebitelským a průmyslovým trhem takto:

- Méně zákazníků.
- Větší zákazníci.
- Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy.
- Geografická koncentrace zákazníků.
- Závislost poptávky.
- Nepružnost poptávky.
- Kolísavost poptávky.
- Profesionální nakupování.

Poslední srovnání průmyslových a spotřebitelských trhů bylo definováno autory okolo Solomona [41], viz. následující tabulka (Tab. 3).

Tab. 3 Průmyslový versus spotřebitelský trh 2 verze [41]

	Průmyslový trh	Spotřebitelský trh
Struktura trhu	Geograficky koncentrované Relativně málo kupujících Oligopolní konkurence	Geograficky rozptýlený Hromadné trhy Monopolistická konkurence
Výrobky	Technicky složité Přizpůsobitelné přáním kupujících Služby, dodání a dostupnost jsou velmi důležité	Standardizovány Služby, dodání a dostupnost trochu důležité
Chování kupujících	Prakticky oddaní Převládají racionální, úkolové motivy Technická odbornost Stálé mezilidské vztahy Reciprocita	Rodinná angažovanost Převládají sociální a psychologické motivy Méně technických expertů Bez osobních vztahů
Rozhodování	Odlišné Pozorovatelné fáze	Nepozorovatelné, duševní fáze
Distribuční kanály	Kratší, více přímé Méně mezičlánků	Nepřímé, mnoho mezičlánků
Promotion	Důraz na osobní prodej	Důraz na reklamu
Cena	Konkurenční cenové nabídky Vyjednávání o celkovém nákupu Ceník na standardní položky	Ceník

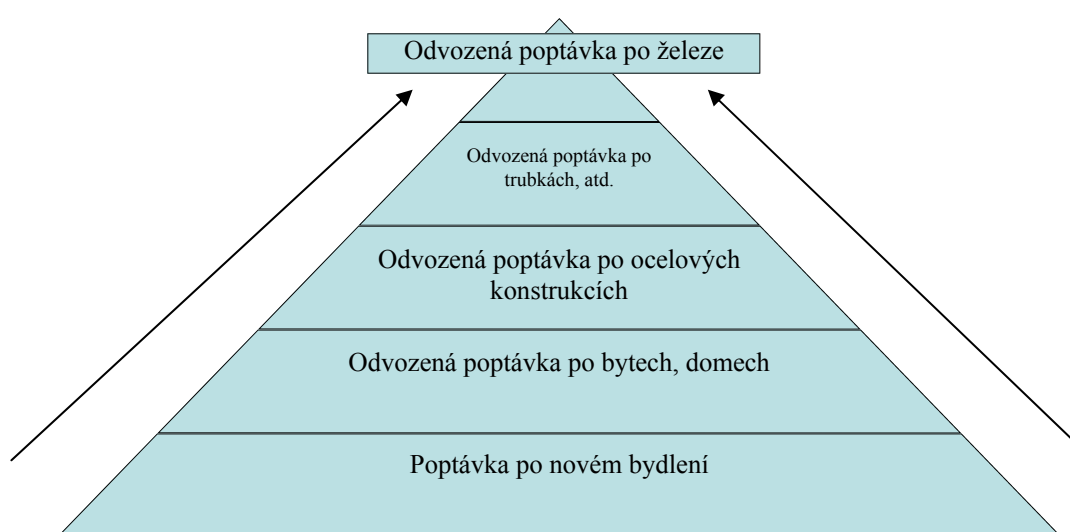
1.1.3 Poptávka na průmyslovém trhu

Pokud chceme důkladně vymezit rozdíly mezi spotřebitelským a průmyslovým trhem ba naopak dobře definovat průmyslový trh, musíme se na chvíli zastavit u poptávky na průmyslovém trhu. Je tedy jasné, že poptávka je rozdílná. Většina poptávky na průmyslovém trhu je odvozená, nepružná, kolísavá a společná. Pochopením těchto rozdílů je důležité pro předpovědi prodeje, plánování strategií a měl by si je uvědomit každý prodejce (obchodní zástupce) v jednotlivých firmách. Z osobních zkušeností se domnívám, že jen uvědomění nestačí, měl by umět tyto skutečnosti využívat k prospěchu společnosti.

- Odvozená poptávka – poptávka po průmyslových produktech (službách) odvozená od poptávky po spotřebním zboží a službách. [25, 32, 41]

Spotřebitelská poptávka je založena na přímém spojení mezi potřebou a jejím uspokojením. My si ale musíme uvědomit, že firmy nenakupují zboží a služby za účelem uspokojení svých vlastních potřeb. Proto můžeme říci, že se jedná o poptávku odvozenou, neboť vychází přímo či nepřímo ze spotřebitelské poptávky. Tuto poptávku zobrazuje následující obrázek (Obr. 2).

Za výsledek odvozené poptávky můžeme považovat skutečnost, že úspěch vlastní firmy může záviset na úspěchu firmy v jiném odvětví. Proto je nutné neustále sledovat spotřebitelské trendy, jež v konečném důsledku ovlivní také objemy prodeje na průmyslovém trhu.



Obr. 2 - Odvozená poptávka [vlastní zpracování]

- Nepružná poptávka – poptávka, u níž změny v ceně mají minimální nebo žádný vliv na její výši. [25, 32, 41]

Jednoduše řečeno: na cenu nemá vliv, pokud dojde ke zvýšení nebo snížení ceny meziprojektu.

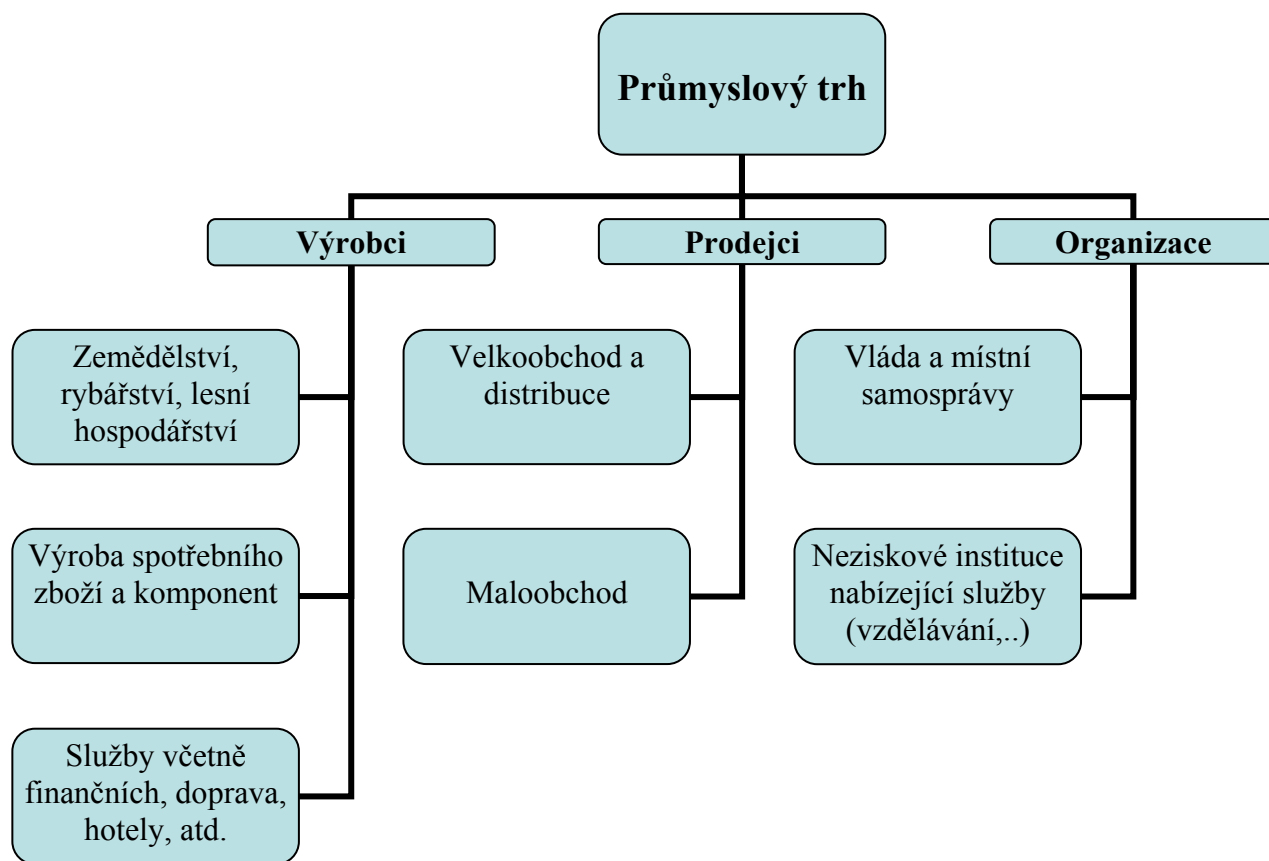
Z vlastní zkušenosti bych byl ovšem opatrný. Záleží, na jakém trhu se pohybujeme a o jaký produkt se jedná. Může se stát, že na jeho výrobu je potřeba pár materiálů, komponentů. V tomto případě, zvýšení ceny, nám ovlivní i cenu konečnou. Tím pádem se nám stává z nepružné poptávky, poptávka pružná. Příklad: cena železa, oceli. Asi před 10 měsíci došlo k rapidnímu zdražení těchto dvou surovin, což mělo za příčinu 14 % zdražení produktů z nich vyrobených. Toto zdražování pokračovalo o 5 – 10 % měsíčně. Nyní se situace uklidnila a ceny opadly, ale jak to bude např. za 2 měsíce?

- Kolísající poptávka – 2 hlavní důvody:
 - Dokonce i malé změny ve spotřebitelské poptávce mohou vytvořit nárůst či pokles poptávky na průmyslovém trhu. Např. více zákazníků se rozhodne postavit si plot před svým domem. Zvýší se poptávka po materiálu – plechy, trubky, pletivo, cihly, atd. [41]
 - Životnost produktu. Životnost průmyslových výrobků je velká, proto může dojít k nárůstu poptávky, pokud dochází ke konci životnosti produktu u více zákazníků. Např. kotle, kotelný.
- Společná poptávka – poptávka po dvou nebo více druzích zboží, jež jsou společně používány k výrobě dalšího produktu. [41]

Např. výrobce automobilů potřebuje pro svou výrobu mimo jiné pneumatiky, autobaterie, svíčky. Pokud nabídka jedné z těchto součástí klesne, automobilka nebude schopna vyrábět tolik automobilů, a proto také koupí méně zbývajících dvou součástí.

1.1.4 Typy průmyslových (mezipodnikových) trhů

Jak jsem již zmínil, mnoho firem kupuje produkty na průmyslovém trhu, aby mohly vyrábět další zboží. Další zákazníci průmyslového trhu toto zboží a služby dále prodávají či pronajímají. V této kapitole se podíváme na hlavní 3 třídy průmyslových zákazníků z marketingového hlediska. (Obr. 3)



Obr. 3 - Průmysloví zákazníci [32,41]

- Výrobci – nakupují produkty za účelem výroby dalšího zboží a služeb, jež mohou prodat a generovat tak zisk.
- Prodejci – nakupují hotové zboží za účelem jeho dalšího prodeje či pronájmu jiným firmám. I když zboží nevyrábí, poskytují svým zákazníkům zboží na takovém místě a v takové době, jak si to přejí.
- Organizace – vládní a nevládní organizace jsou dvěma typy organizací na průmyslovém trhu. Vlády jsou jedinými zákazníky pro určité produkty – nákup vojenské techniky, ale je nutné si uvědomit, že většina vládních výdajů slouží na běžné a nenákladné věci, jejichž síla je v množství objednaných kusů a také v jistotě, že stát vždy zaplatí! Neziskové organizace se orientují na poskytování veřejných služeb v oblasti vzdělávání, sociální práce, zdravotní péče, atd. [4]

1.1.5 Povaha firemního nakupování

Doposud jsme řešili rozdíly mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem. Nyní budeme řešit nakupování na průmyslovém trhu. Možná někdy podceňovaný článek řetězu ve firmách, ale má své místo, opodstatnění. I když

firma působí na průmyslovém trhu, musí rozumět svým zákazníkům a vědět, jak a podle čeho se rozhodují. Ne každý nákupčí je odborník a ne každý konečný spotřebitel výrobku ví, co chce a často má přemrštěné nároky nebo přehlédne ten výrobek, který by mu pasoval a zbytečně kupuje dražší, energeticky náročnější výrobek, který nevyužije. Například společnost, která vyrábí zařízení do nemocnice. Nebude prodávat, dokud si nezíská na svou stranu, jak pracovníky, rozhodující o nákupu, tak samotné lékaře, kteří těmto výrobkům musí nejen věřit, ale výrobky musí také splňovat jejich kritéria.

Klasifikace firemního nakupování (kupní situace průmyslového zákazníka)

Tak jako na spotřebitelském, tak i na průmyslovém trhu, věnují firemní zákazníci některým nákupům více času a úsilí než jiným. Toto úsilí je složitější, pokud se jedná o složitější nákup (produkt), technicky náročnější produkt a také na časovém intervalu nákupu (jak často je nutné toto rozhodnutí provádět). Podle míry času a úsilí potřebného k provedení nákupního rozhodnutí, rozlišujeme:

- **Přímý opakovaný nákup** – rutinní nákup položek, které zákazník pravidelně potřebuje. Kupující tyto položky nakoupil mnohokrát předtím a rutinně je znovu objednává často od stejných dodavatelů, jakmile klesnou zásoby pod určitou hranici. Dnes již má mnoho dodavatelů vstupy do informačních systémů svých průmyslových zákazníků, kde sami sledují stav zásob zákazníka a podle potřeby své položky doplňují sami. Většinou se zde uzavírají roční smlouvy na dodávku položek. Za problém (hledisko potenciálního dodavatele), zde můžeme považovat pouze tu skutečnost, že zákazník má svou databázi dodavatelů, kteří jsou schopni splnit jeho podmínky (cenové, dodací, kvalitativní, atd.) a pro nové dodavatele je velmi náročné a někdy i nemožné, se do těchto databází dostat, potažmo začít dodávat zákazníkovi, i když mohou být lepší než současní dodavatelé. Pro mnoho dodavatelů, je tento druh nákupu nejoblíbenější, protože mají jistotu, že daný (dlouhý) časový úsek budou dodávat své výrobky. Jinými slovy se jedná o důležitý zdroj pravidelných příjmů. Další problém vidím v tzv. „usnucím“ managementu – není dobré zaměřovat se na jeden či dva podniky a nehledat odbyt jindy. Příkladem nám může být krach či velké existenční problémy podniků v dnešní problematice, krizové době. Když Vám jeden či dva takové podniky najednou vypoví smlouvy, je již pozdě začít hledat odbyt jinde! [16, 41]
- **Modifikovaný opakovaný nákup** – přímé opakované nákupy netrvalí věčně. Jednoho krásného dne, si vedoucí pracovník (manažer) usmyslí, že chce

lepší cenu, kvalitu, množství, dodací, platební podmínky od svého dodavatele nebo prostě potřebuje jiné technické řešení (staré mu již nestačí, nevyhovuje). U těchto druhů nákupu je nutné si uvědomit, že nás (obchodníky, manažery) stojí více času a úsilí. Je nezbytné rozhodovat se mezi několika nabídkami a je tu také úskalí, že firma, která je již zavedená a figuruje v databázi společnosti, může náhle vypadnout, pokud nedokáže splnit nové podmínky nebo nedokáže tento vzniklý stav odhalit dříve než konkurence a důkladně se na něj připravit. [16, 32, 41]

- Nový nákup – určitě nemám obavy tvrdit, že tento druh nákupní situace sebou nese největší úsilí a nejvíce stráveného času. Proč? Zákazník nás nezná, nemusí nám věřit a také je jasné, že nám ze začátku věřit nebude, je tu velké riziko z obou stran. Strana zákazníka – nedokážeme splnit množství dodávek, kvalitu dodávek, dopravu, dodací podmínky, papírovou stránku dodávek, záruky, atd. Strana dodavatele – neví, jak funguje jeho zákazník, firemní vazby, struktury, riziko splatnosti, ale také zaplacení za dodávky. Na druhou stranu bych se já osobně novému nákupu nevyhýbal – tento nákup představuje nejen výzvu, ale také velkou příležitost. [16, 32, 41, 44]

1.1.6 Proces rozhodování o nákupu

Než se budeme zabývat samotným procesem rozhodování o nákupu na průmyslovém trhu, domnívám se, že je nutné seznámit se s jednotlivými rolami zaměstnanců v nákupních odděleních, firmách našich zákazníků. Jedná se tedy o všechny účastníky nákupního procesu, jak je patrné z následující tabulky (Tab. 4). V některých publikacích můžeme narazit na roli tzv. strážce, který brání úniku informací ze společnosti [15, 44]. Mohou to být telefonisté, vrátní, atd. Pozor ovšem na využívání externích subdodavatelů těchto služeb.

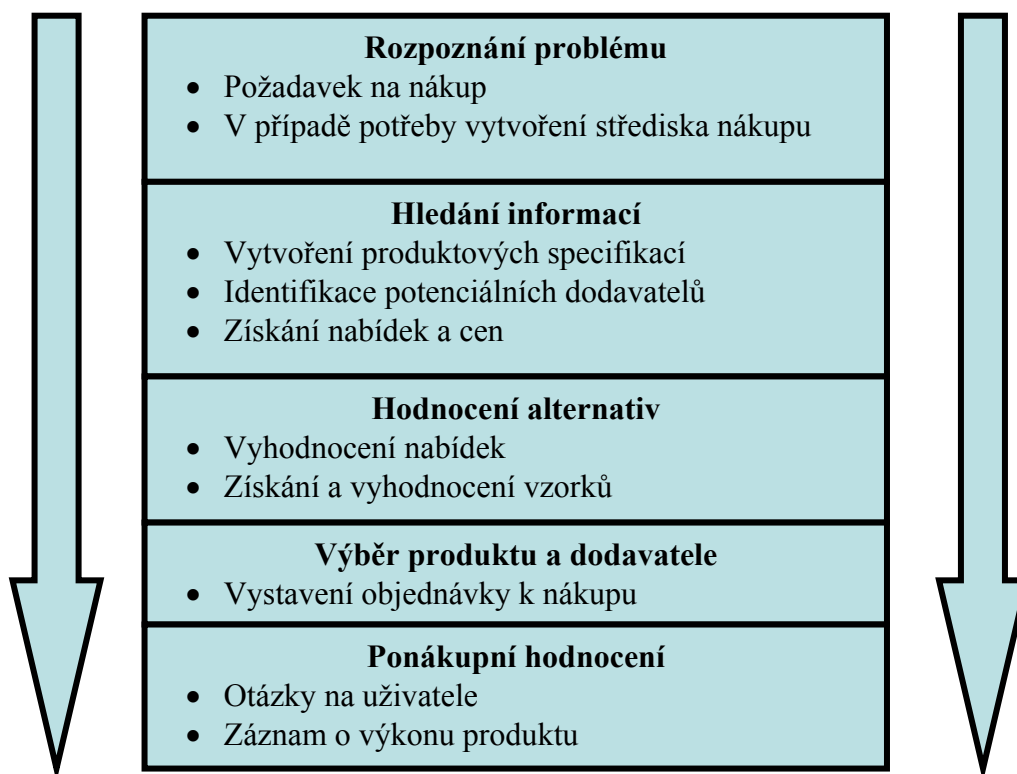
Tab. 4 Role zaměstnanců v nákupním oddělení [41]

Role	Potencionální hráč	Zodpovědnost
Iniciátor	Kdokoliv z firmy	Rozpozná potřebu nákupu
Uživatel	Kdokoliv z firmy	Uživatelé produktu
Koordinátor	Zmocněnec pro nákup	Kontroluje tok informací k ostatním členům
Poradce	Specialisté, odborníci	Ovlivňuje rozhodnutí o nákupu svými radami a odbornými znalostmi
Zodpovědná osoba	Manažeři, ředitelé	Provede finální rozhodnutí
Nákupce	Zmocněnec pro nákup	Provede samotný nákup

V praxi se nám může stát, že nemusíme ve všech firmách najít všechny zmiňované role, ale pokud se této práci pečlivě věnujeme a máme oči otevřené, budeme schopni jednotlivé role bez problému rozpoznat. Z vlastní zkušenosti mohu také říci, že v jednotlivých firmách, zastávají jednotlivé role osoby (lidé), jež si jsou hodně podobní, nebojím se říci i totožní (vzhled, chování, atd.).

Položme si ovšem otázku: Která z rolí je pro nás, jako pro potenciálního dodavatele nejdůležitější? Dle mého názoru odpověď závisí na tom, v jaké fázi nákupního rozhodování se nacházíme. Zajisté mohu říci, že je to iniciátor, který by nám měl podat první „echo“ o této problematice. Ale co poradce? Hodně záleží na samotné organizační struktuře společnosti a časem zjistíme, že v jednotlivých částech rozhodovacího procesu o nákupu, využijeme všechny role strany, která stojí proti nám. Jenom je důležité, je správně rozpoznat, jinak dochází k neúspěchu.

Nyní se dostaneme k samotnému rozhodování o firemním nákupu. Kroky tohoto rozhodování vidíme na následujícím obrázku (Obr. 4) [19, 41, 48]



Obr. 4 – Rozhodování o nákupním procesu [41]

K první fázi tohoto nákupního procesu, nás vedou tzv. stimuly. Ty mohou být vnitřní nebo vnější. Za vnitřní stimul považujeme např. nedostatek zásob, poruchu stroje či výrobu nového výrobku. V neposlední řadě zde můžeme také zmínit možnost získat lepší kvalitu u výrobku nebo stáhnout cenu níže. Vnější stimuly získáváme z okolí firmy. Jedná se o informace, nové poznatky, které se management či odpovědní pracovníci dozvídají na veletrzích, Internetu, v odborných periodikách. [27, 44, 48]

V druhé fázi bychom měli být schopni přesně definovat, co nám chybí a jakým způsobem budeme daný výrobek, technologii, službu nakupovat. Je nutná informace o technických vlastnostech, velikosti, množství, vzhledu, obalu, atd. Jinými slovy je nutné vypracovat technický popis, dokumentaci. Dalším krokem by mělo být vyhledání (vysegmentování) potenciálních dodavatelů, včetně jejich oslovení v dané problematice. Následuje poptávání dodavatelů. Pozor na špatné dodavatele – vycházíme ze svých zkušeností, informací od partnerů společností, informačních serverů, databází finančních úřadů, atd. V neposlední řadě musíme dát na své pocity, tušení. Jakmile se nám sejdou nabídky, dostáváme se do fáze hodnocení alternativ. Zde bych upozornil na skutečnost, že by měl být předem znám systém hodnocení. Na jaké faktory, váhy se náš zákazník zaměří a z čeho se skládá konečné rozhodnutí. Ne vždy hraje prim cena, můžeme posuzovat

např. technické řešení, dobu dodávky, platební podmínky, atd. Při některých dodávkách je nutné doručit zákazníkovi tzv. zkušební vzorky, které jsou podrobeny přísné kvalitativní, jakostní, technické kontrole. [27, 44, 48]

Rozhodovací fáze není jednoduchá. Je nutné vybrat správný produkt i správného dodavatele. V praxi se běžně setkáme i se situací, kdy zákazník vybere vítězný produkt jednoho dodavatele a nechá ho poplat i u ostatních dodavatelů, aby ukořistil nejlepší cenu. Otázkou ovšem zůstává. Co vše hodnotíme u dodavatele? Jaké jsou nejdůležitější vlastnosti dodavatelů? Dle svých zkušeností, jsem definoval základní vlastnosti, které se nejvíce u zákazníků (investorů) objevují. V závorce uvádím váhy, které většinou zákazníci (investoři) těmto vlastnostem přiřazují:

- | | |
|---|--------|
| ➤ Osobní zkušenosti (dosavadní zkušenosti) | /5 %/ |
| ➤ Cena (konečná cena, platební podmínky, splatnosti) | /60 %/ |
| ➤ Technické řešení
(kvalita, způsob dodávky, možnosti dodávky, atd.) | /30 %/ |
| ➤ Jméno firmy
(výrobní prostory, odbornost zaměstnanců, poradenství) | /5 %/ |

Možná by někdo mohl namítnout, proč jsem přiřadil osobním zkušenostem tak málo %. Jednoduchý důvod. Kdyby zákazník (investor) neměl dobré osobní zkušenosti s dodavatelem, vůbec by ho nekontaktoval, neoslovil. Hodně manažerů je vystaveno problémům, kdy čelí pouze jedné vlastnosti či požadavku – cena – 100 %. Cenou se rozumí nejen konečná cena, ale také možnosti fakturace, splatnosti faktur, poskytnutí slev, atd.

Zákazníci předpokládají, že těchto služeb nevyužijí. Mají malou nebo žádnou váhu. Domnívám se, že s těmito vlastnostmi, by souhlasila většina manažerů či vedoucích pracovníků, kteří jsou nuceni ve své praxi rozhodovat o této problematice. Dle druhu průmyslu by se dala najít speciální vlastnost, která by mé vlastnosti rozšířila, ale většinou by se týkala technické vybavenosti dodavatele. V praxi se také setkáme s více koly rozhodování. Jsou běžné až 3, 4 kola rozhodování. Pokud se zákazník, investor rozhodne a vybere jednoho dodavatele, přichází na řadu vypracování smluv, oponentury těchto smluv, atd. Někdy tyto kroky trvají déle, než celý samotný proces. Posledním bodem je podkupní hodnocení. Zde dochází k hodnocení celého procesu, výrobku. Vystavení karet výrobků, sledování nových možností, trendů, atd. [27, 44, 48]

Členové nákupního týmu procházejí v průběhu svého rozhodování několika fázemi, které nemusí být úplně totožné ani stejně časově náročné v jednotlivých

firmách. Dle mého názoru je nezbytné, aby se zástupce naší firmy, dokázal nejen informovat nad výsledky jednotlivých kroků, ale dokázal dobře obhájit naše vize, návrhy, nabídky, doporučení. Pokud se do tohoto rozhodování dostaneme až ke konci, naše šance jsou mizivé a často nepomůže ani rapidní snížení ceny. Na druhou stranu, ze své praxe znám několik případů, kdy se obchodníkům podařilo ze ztraceného obchodního případu, vytvořit zakázku.

1.1.7 Elektronické obchodování na průmyslovém trhu

Pod tímto pojmem si můžeme představit výměny prostřednictvím Internetu mezi dvěma či více firmami nebo organizacemi. Nejedná se jen o výměnu produktů, služeb, ale také o poskytování informací, plateb, atd. Toto obchodování usnadňuje spoustě průmyslových podniků práci a má i význam informační, neboť management jednotlivých organizací, si může vyměňovat důležité informace o dodavatelích, produktech, službách. Jak jsem zmiňoval již dříve v této práci, Internet umožňuje firmám spojit se přímo s dodavateli, distributory, výrobními závody a radikálně tím zkrátit dobu potřebnou od objednávky do dodání zboží. V dnešní době již každá společnost má své webové stránky, na kterých poskytuje nejen informace o svých produktech, ale také katalogy, technické zprávy, atd. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na intranet, externet. Intranet slouží k propojení jednotlivých oddělení, týmů, skupin v organizaci. Externet je vytvořen pro dodavatele, kteří pomocí různých forem přístupu, mohou kontrolovat výši zásob svých výrobků v podniku. Samozřejmě pro firmu, která provozuje externet, je navíc důležité vyřešit problémy s firewallem a kódováním, aby zamezila případnému zneužití, neoprávněným vstupům. I když je provozování těchto sítí finančně náročné (obzvláště vytvoření, zaškolení osob), domnívám se, že mají velký vliv na zkvalitnění, zrychlení, zefektivnění vztahu mezi dodavatelem a zákazním na průmyslových trzích. [24, 36]

1.2 Stavební, strojírenský, energetický průmyslový trh

Než se dostaneme k samotnému marketingu, je velmi důležité definovat v této části mé disertační práce průmysly, které se budou objevovat v kvantitativním a kvalitativním výzkumu mé práce. Tyto průmysly jsou si podobné, co se týká jejich specifikace, produktu, služby, tvorby ceny, pravidel, omezení, vztahu k dodavatelům a v neposlední řadě i zákazníkům. V těchto odvětví průmyslu (na těchto trzích) se většinou jedná o zakázkovou výrobu – zakázkový výrobek. Jinými slovy se jedná o produkci, která je zpracována

a realizována dle dohodnutého zadání (předem odsouhlasené a smluvně podložené) v souladu s požadavky zákazníka (většinou investor). Čím se zmiňované trhy vyznačují? S čím se musí společnosti, působící na těchto trzích, vypořádat? [32, 40]

- Nutnost oprávnění, licencí, členství ve speciálních klubech, svazech pro společnosti působící na těchto trzích
- Velká citlivost poptávky na stav národního hospodářství
- Rozmanitost požadavků na jednotlivé zakázky – speciální, výjimečná díla. Často se řeší individuálnost. Velké rozměry a hmotnosti díla.
- Rozdíly v charakteru investorů (soukromý, veřejný)
- Unikátnost v oblasti smluvních vztahů, velké lhůty splatnosti
- Značná náročnost na technologie, nutnost speciálních příprav [24]
- Značná náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat [24]
- Časový úsek – delší časový úsek pro realizaci děl, výrobků. V průběhu je možnost změn podmínek, vnějších faktorů, legislativy, atd.
- Neexistence skladů hotových děl – nevyrábí se do zásoby, životnost výrobků a děl je dlouhodobá. [40]
- Malá výroba na dílnách, v továrnách – většina díla se vyrábí přímo na místě zakázky, realizace díla.
- Dodavatelské problémy v ohledu dopravy – pokud jsou jednotlivé části díla, výrobku vyrobeny na jiném místě (než je místo realizace), nutnost specifických a speciálních doprav – nadměrné náklady, atd.
- Dodavatelské a zákaznické vztahy – nutnost vzájemné spolupráce a udržování dlouhodobých vztahů. Dodavatelé jsou povýšeni na zákaznickou hladinu. Bez prvotřídních dodavatelů není možné realizovat zakázky. [40]
- Klimatické vlivy – nutnost posuzovat jednotlivé realizační etapy z pohledu klimatických vlivů. Díla ošetřovat proti působení klimatických změn.
- Personální náročnost – nejen na technologické znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců, ale také na pečlivost, přesnost, Velká fluktuace pracovníků.
- Materiálová náročnost – použity speciální materiály (velké množství, rozdílné parametry, kvality). Nutnost koordinace.
- Dokumentační náročnost – veškerý materiál, postupy i pracovníci musí být podloženy dokumenty, atesty, schválenými normami, atd. Bez dokumentů, realizační dokumentace, dokumentace skutečného provedení, předávací dokumentace, nedojde k předání a převzetí díla, výrobku.
- Velké požadavky na bezpečnost práce, bezpečnostní normy, atd.

- Kontrolní činnost – někdy až nesmyslné kontroly ze všech stran a od všech subjektů. Nutnost vypracovávat zprávy pro všechny subjekty působící v jednotlivých zakázkách.

Na těchto trzích působí tyto subjekty: [41]

- Investoři,
- kupující – včetně překupníků,
- zhotovitelé,
- projektové, projekční, poradenské, inženýrské kanceláře,
- bankovní domy,
- výrobci a prodejci materiálu (hutní materiál, stavební hmoty, speciální materiál) a technologických celků,
- výrobci, prodejci, pronajmatele strojů a zařízení nutných k realizaci díla (zakázky),
- prodejci nemovitostí,
- orgány státní správy,
- kontrolní orgány,
- speciální organizace.

Není pravidlem, že musíme všechny subjekty potkat na všech 3 zmíněných trzích nebo při každé zakázce. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že jako zhotovitelé jednotlivých děl (zakázek), potkáváme všechny zástupce jednotlivých subjektů na kontrolních dnech, předávacích dnech nebo jakmile vznikne nějaký problém (nemusí být z naší strany, tedy strany zhotovitele). Na těchto trzích je nutná vzájemná symbióza mezi spotřebiteli, dodavateli a odběrateli. Jinými slovy mezi investory, zhotoviteli a dodavateli. To vše při vysoké produktivitě s ohledem na úspěšnou realizaci díla. Nemusím ani zmiňovat, že jednotliví představitelé jsou neustále v časové tísní.

1.3 Marketing

Jakmile bylo provedeno seznámení s průmyslovým trhem, je pro mou práci nezbytné a životně důležité, popsat historii marketingu včetně nových směrů, ze kterých vychází i tzv. aktivní přístup k zákazníkům. I když teze disertační práce, jsem psal před několika měsíci, pořád souhlasím s myšlenkou, kterou definoval Kotler [17]. Domnívám se, že ne všechny podniky v České republice se vymanily ze dvou základních mylných tvrzení o marketingu – Marketing je prodej, Marketing je především podnikový útvar. Tuto teorii jsem si ověřil i ve své podnikové praxi. Neustále mám pocit, že je marketing brán jako přiměřené zlo a hlavně další práce na víc, kterou si vymyslel šéf a která je zbytečná.

S takovým nasazením se není čemu divit, že některé naše firmy se nacházejí na hranici bankrotu. Ve firmách, kde pochopili sílu marketingu a snaží se ho implementovat do všech podnikových struktur, sklízí plody své práce. I když jak se říká, nic není zadarmo. Jsou nutné investice a nejen to. Za důležitou fází považují i kontrolu, která musí být prováděna neustále. Ale jak bychom definovali marketing? Co je to marketing? Co si pod ním můžeme představit? Kde se vzal? Kde vznikl? [2, 4, 19]

Zdá se, že na tyto otázky je jednoduchá odpověď. Opak je pravdou. Neexistuje jednotná definice marketingu, kterou bychom mohli použít ve všech případech. Marketing je pořád ve vývoji, přijímá nové a nové výzvy, musí čelit novým problémům, snažit se vypořádat se vzniklými riziky. Proto není možné vytvořit definici, která by platila od počátku jeho vzniku i nyní. Zde je několik definic předních marketérů:

Kotler:

- Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. [18]
- Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. [19]
- Marketing je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizace. [20, 21]

Glogar (s ohledem na Kotlera):

- Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách a programech, které mají sloužit těmto trhům a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby myslel na zákazníka a sloužil mu. [8]

Solomon, Marshall, Stuart:

- Marketing je jedna z činností vykonávaných organizacemi a sada procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené. [41]

Definice o vztahu výroby, zákazníka a prodeje:

- Marketing je dovedností propojení výrobců zboží nebo služeb se zákazníky bez ohledu na to, zda-li jsou stávajícími nebo potencionálními.

Je zbytečné soupeřit v definicích nebo se snažit vybírat neustále tu nejlepší. V podstatě všechny definice mají pravdu. Myslím si, že důležitější je, aby marketing v jednotlivých organizacích fungoval a přinášel viditelné výsledky, jak pro firmu, tak i její zákazníky, dodavatele, atd. Každý z vedoucích pracovníků, marketérů, ředitelů, manažerů má tu svou definici, která nemusí znít odborně, ale je pravdivá a vychází z jejich zkušeností. Ovšem je nutné si také uvědomit, že v marketingu se musí velmi pečlivě pracovat s pojmy, neboť jen ty mohou přesně zúžit definici a charakterizovat ten či jiný druh marketingu, který zrovna máme na mysli.

I když se nemusíme shodnout na definici marketingu, určitě si všichni odsouhlasíme jeden z nejdůležitějších objektů marketingu (pro některé ten nejdůležitější) – zákazníka. Domnívám se, že během vývoje marketingu neplatilo vždy jedno z nejznámějších tvrzení vizionáře a podnikatele Tomáše Bati: „Náš zákazník, náš pán“.

1.3.1 Vývojové tendence marketingu

Marketing sám o sobě nesporně prošel za dobu svého působení určitým vývojem, který se liší dle zkoumaného území (země), kontinentu, vyspělosti země i podnikání, politického režimu, přírodních podmínek, náboženství, atd. Následující tabulka (Tab. 5), nám přiblíží významná data historie marketingu ve světě, dle Glogara [8]

Tab. 5 Významná marketingová data historie [8, 9]

Rok	Událost
1902	Na některých amerických univerzitách, např. v Michiganu, Kalifornii, Illinois se začal přednášet marketing.
1911	První kniha pod titulem Marketing byla údajně vydána v tomto roce.
1915	V USA vznikla Národní společnost učitelů reklamy (NATA)
Kolem r. 1920	V USA krystalizuje základní struktura marketingu jako praktické činnosti.
20. léta - 1932	T. Baťa buduje světový obuvnický koncern a formuluje svoji obchodní (marketingovou) filozofii.
1924	Vzniká Společnost vyučujících reklamu a marketing (NATMA).
1924	V Praze se koná 1. Světový kongres vědeckého řízení. Československo se stalo zakládajícím členem Mezinárodní rady pro vědecké řízení (CIOS). T. Baťa přednáší o podnikání a rozvoji řízení.
30. léta	Firmy Baťa, Škodovka, Kolen a Daněk, Křižík, Československá zbrojovka Bratři Zikmundové, Palaba, Havelka a Mész, Tatra, Praga, Nehera a další rozvíjejí vědecké řízení spolu s moderními principy obchodní politiky a prvky marketingu.
1931	Je založena Americká marketingová společnost (AMS)
1932	Změna názvu Společnosti vyučujících reklamu a marketing na Národní společnost učitelů marketingu (NATM)
1937	1.1.1937 výše uvedené společnosti přijímají název Americká marketingová asociace (AMA). (Za její vznik byl prohlášen vznik NATA v r. 1915)
Po roce 1945	Průnik marketingu do evropských zemí a také Československa po druhé světové válce.

Jak jsem se již zmínil, marketing je rychle se rozvíjející disciplína, i když oproti jiným vědám, velmi mladá. Počátky této disciplíny se tradují okolo roku 1910 v USA. A důvod? Údajně reakce na situaci, která se projevovala v zaostávání tržní kapacity dané koupěschopnou poptávkou za možnostmi

výroby v důsledku hospodářské krize. Zhruba od poloviny 50. let 20. století, dochází k prudkému rozvoji marketingových nástrojů a metod a marketing, který byl doposud zaměřený na bezprostřední práci s trhem, je rozšířen o strategickou dimenzi. V této době se začínají objevovat první marketingově orientované společnosti. Nahradily výrobně orientované společnosti, jejichž průkopníky byly v USA pan Ford, v ČR pan Baťa. Již se nestačilo zaměřovat na masovou produkci a tím na pokles nákladů a cen. Bylo nutné orientovat se na zákazníka. Jednoduše řečeno, než se začal výrobek vyrábět, provedl se průzkum, aby bylo předem jasné, jak ziskový bude výrobek. [9]

Marketing můžeme definovat jako společenský proces, přičemž způsob výměny hodnot na trhu se děje v závislosti na stavu společnosti a spolu se změnami v ní se mění i obsah marketingu včetně jeho aplikačního pole. Na začátku byl masový marketing (1900 – 1950). Hromadná výroba se koncentrovala na standardní produkty. agresivní reklama, tvrdý prodej. Přichází cílený marketing (1950 – 1975) a s ním tržní segmenty, cílové skupiny zákazníků, marketingový mix, který se později stal jádrem marketingové koncepce. Přichází doba, kdy je nutné, aby marketing bral v úvahu nejen přání zákazníků, ale také všech tržních parametrů (výrobků, zákazníků, dodavatelů, konkurentů, atd.). Společnost se více diferencuje. Je zde tržní a společenský marketing (1975 – 1995). Globální marketing (od 1995) jako výsledek transformace společnosti v důsledku globalizace získává nový obsah i strategické zaměření – zvýšení hodnoty z hlediska zákazníků a tržních partnerů. [2, 18, 20]

Položme si otázku: Co zapříčinilo rozvoj marketingu v posledních desetiletích? Odpověď je jednoznačná: Vývoj technologií, techniky, výpočetní techniky, IT, Internetu, komunikace, atd.

Situace ve světě

Za zemi vzniku marketingu, se považuje Amerika (USA) a právě zde se vytvořily 4 základní etapy marketingu (byly poprvé definovány), jež byly převzaty celosvětově. Domnívám se, že ve všech zemích probíhal stejný vývoj, max. v jiných letech, intervalech a někde dokonce na přeskáčku. [2, 3, 16]

- Výrobní (1900-1930) – je charakterizována stanoviskem, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty výrobky, jež jsou široce dostupné za nízkou cenu. V dvacátých letech minulého století byla tzv. řečeno inovována na výrobovou tendenci (1920-1930). Zde dochází k názoru, že si spotřebitel oblíbí kvalitní a výkonnější výrobky. Proto se také většina

manažerů zaměřuje krátkozrace na výrobek (detaily, vlastnosti) než na potřebu či zákazníky. [19, 20, 21]

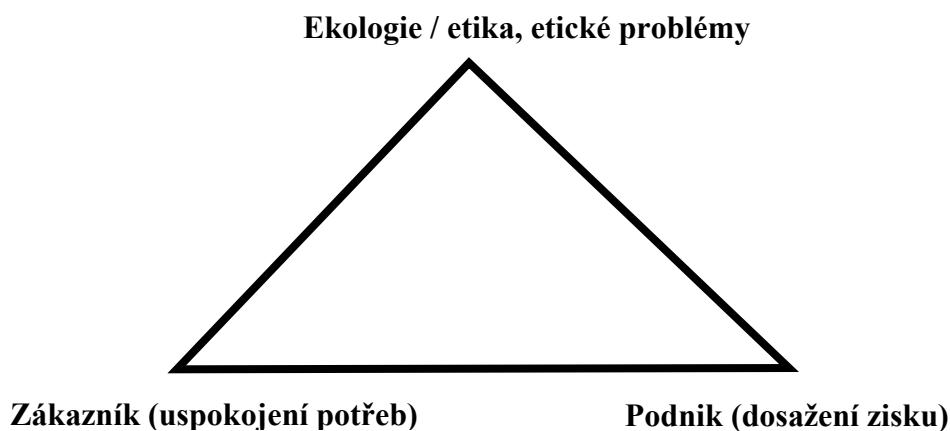
- Prodejní (1930-1950) – konec první etapy byl pro většinu společností tragický – měly plné sklady a jejich výrobky nešly na odbyt. Prodejní koncepce zastávala stanovisko, že spotřebitelé ponecháni sami sobě (nejsou vyvíjeny žádné aktivity ze strany výrobců, prodejců), nekoupí dost výrobků organizace (neuživí ji). Organizace byly nuceny vyvíjet agresivní prodejní a komunikační úsilí. Vznik externích prodejců (dealerů), kteří prodávali již vyrobené výrobky novým (vyhledaným) zákazníkům. Z toho můžeme definovat, že cílem společností bylo prodat to, co vyrábějí, spíše než vyrábět to, co mohou prodat.
- Marketingová (1950-1960) – nástup této koncepce způsobil v obchodu to, co parní stroj v době svého vzniku. Dochází k orientaci výrobců na potřeby, požadavky a přání cílových segmentů, zákazníků. Dochází k základnímu rozdílu oproti minulé koncepci – orientace ne na výrobce, ale na kupujícího. Základním kontrastem mezi prodejní a marketingovou koncepcí tedy je skutečnost, že prodávání se soustřeďuje na potřeby prodávajícího a naopak marketing na potřeby kupujícího. Můžeme říci, že prodávání je zaujatou potřebou prodávajícího převést svůj výrobek na hotové peníze, za což marketing uspokojováním potřeb zákazníka prostřednictvím výrobků a věcí spojených s jeho vytvářením, dodáváním a nakonec spotřebou samotnou. Můžeme konstatovat, že akceptováním marketingové filozofie, podnik povyšuje problémy zákazníka nad své vlastní problémy. Jedná se o skutečné objevování a poznávání neuspokojených potřeb zákazníků. Zde ovšem nemůže hledání skončit, neboť firmy musí připravit i řešení, jak uspokojit potřeby svých zákazníků. Marketingová koncepce se snaží: [19, 20, 21]

- Orientovat na zákazníka včetně budování vztahu s ním
- Orientovat na cílové trhy
- Koordinovat marketingové funkce s činnostmi v podniku



Obr. 5 – Porovnání prodejní a marketingové koncepce [32]

- Moderní (1960 – dodnes) – v této etapě, která dle mého názoru trvá dodnes a neustále se vyvíjí a nastávají její nové podetapy, ve kterých dochází k větší orientaci na problémy světa. Začíná docházet k rozšiřování tradičního marketingu o nové pojmy a činnosti. Můžeme tedy říci, že předcházející etapy jsou etapami tradičního marketingu.
- Společenská – je typická pro 60. a 70. léta. Hlavním cílem této koncepce je lépe určovat a plnit potřeby a požadavky cílových trhů. Koncepce vyzývá k udržování rovnováhy zisku podniku, spokojenosti zákazníka a v neposlední řadě také veřejného zájmu.
- Sociálně ekologická – typická pro 70. léta, která s sebou přináší vážné ekologické problémy. Tato teorie reaguje na nové problémy tím, že k základním požadavkům přidává další – ochranu životního prostředí, a to ve dvou rovinách – ve výrobě a ve spotřebě. (Obr. 6)



Obr. 6 – Sociálně ekologická, etická marketingová koncepce [18,20,32,41]

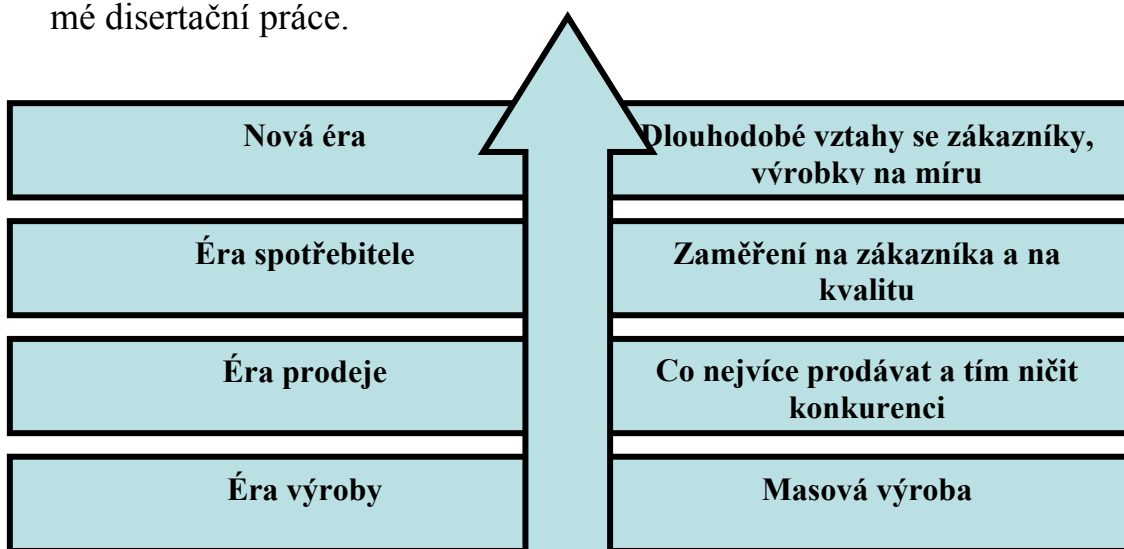
- Sociálně etická – vzniká cca v polovině 80. let, kdy si společnost začíná uvědomovat další velmi důležitý problém. Marketing vede k příliš úzce pojaté komercializaci života společnosti bez ohledu na ostatní aktuální problémy lidstva. Bylo nutné zohlednit nedostatek přírodních zdrojů, inflaci, energetickou krizi či problémy třetího světa. (Obr. 6)
- „Nový“ marketing. Tato novodobá koncepce se dá charakterizovat základními body: [17, 16]
 - Návrat ke konzervativním hodnotám
 - Hledání rovnováhy v životním stylu
 - Růst altruismu

Jiný pohled na marketingové koncepce a jejich vývoj má kolektiv autorů kolem Solomona [41], jež je patrný i z následujícího obrázku (Obr. 7), kde jsou jednotlivé koncepce a jejich zaměření. I když jim dal jiné názvy, v podstatě se jedná o stejné principy a zjištění.

- Éra výroby – příběh modelu T (koncern Ford) je nejspíše nejznámější a nejúspěšnější příklad výrobku a organizace, která se zaměřuje na co nejefektivnější výrobu a distribuci produktů. Orientace automobilky Ford je příkladem zaměření na výrobu, jež nejlépe funguje na trhu prodávajícího, kdy poptávka převyšuje nabídku, jelikož se soustředí na nejefektivnější způsob, jak vyrábět a distribuovat produkty. Spotřebitelé se vlastně musí spokojit s tím, co trh nabízí (model T neměl moc konkurentů, respektive skoro žádné). V těchto podmínkách, můžeme zodpovědně konstatovat, že marketing hrál bezvýznamnou roli – byl zbytečný. Zákazníci (spotřebitelé) nemají na výběr, proto se výrobky prodávaly sami. Dalším příkladem by mohl být komunismus, bývalé země Sovětského svazu či Československo, kdy bylo hospodářství řízeno centrálně, vláda plánovala výrobu. Spotřebitelé často čekaly celé hodiny na jakékoliv zboží, které se objevilo v obchodech.
- Éra prodeje – jakmile dostupnost produktu předstihla poptávku, dostáváme se do éry prodeje, kde jsou firmy nuceny k praktikám „tvrdého prodeje“, kdy musí agresivněji prodávat (vnucovat) své výrobky zákazníkům. Např. během krize ve 30. letech 20. století, neměla většina lidí dostatek peněz na nákup. Firmy přešly od zaměření na produkt na úsilí prodat své zboží jakýmkoliv způsobem. V této éře se na marketing nazývá jako na prodej, respektive na způsob, jak dostat produkty ze skladu. Tato éra zažila velkou slávu po druhé světové válce. Spotřebitelé začali nakupovat všechny věci, výrobky, které si nemohli dovolit koupit za války. Začal velký hon

o zákaznické peníze. Tato éra se držela až do padesátých let, kdy začala být pomalu na ústupu. Hlavním důvodem byla skutečnost, že málokdo z nás (jakmile se ocitne v roli zákazníka), dokáže snášet naléhání výrobců, prodejců.

- Éra spotřebitele – v této éře dochází k základním změnám obzvláště ve dvou principech: zvýšené zaměření na spotřebitele, absolutní řízení kvality – Model Total Quality Management (dále jen TQM). S tím, jak se začaly světové společnosti zaměřovat na spotřebitele, marketing najednou umožňoval předstihnout konkurenci a jeho důležitost ve firmách rostla. Součástí marketingu se staly průzkumy potřeb různých spotřebitelů, díky nimž bylo možné ušít produkty přesně na míru různých spotřebitelských skupin. Vše fungovalo, ale bohužel přišly nečekané rány – inflace (70. léta), recese (80. léta). Musely nutně přijít zásadní a radikální změny, aby se dosahovalo předešlých zisků. Již nestačilo jen uspokojovat potřeby zákazníků. Nyní se muselo uspokojovat lépe než u konkurence. Společnosti se zaměřily na produkt, výrobek, a to především na kvalitu. Na začátku 90. let došlo k zavádění principů modelů TQM, což v podstatě je manažerský přístup, který usiluje o to, aby se všichni zaměstnanci neustále snažili o kontinuální zvyšování kvality produktů. [16, 41]
- Nová éra – většina organizací si uvědomila, že je velmi nevýhodné budovat kvalitu v rámci jednoho byznysu, transakce. Proto se zaměřily na dlouhodobější vztahy se zákazníky a začali s nimi spolupracovat na delší bázi. Jinými slovy snažíme se pomocí marketingu dosáhnout maximální dokonalosti v provedení a výrobě produktu, ze které musí profitovat nejen zákazníci, ale i podnik samotný (včetně akcionářů, vedení, zaměstnanců). Jednou z odnoží této éry je samotné řízení vztahu se zákazníky (Customer Relationship Management), které bude popsáno v dalších kapitolách mé disertační práce.



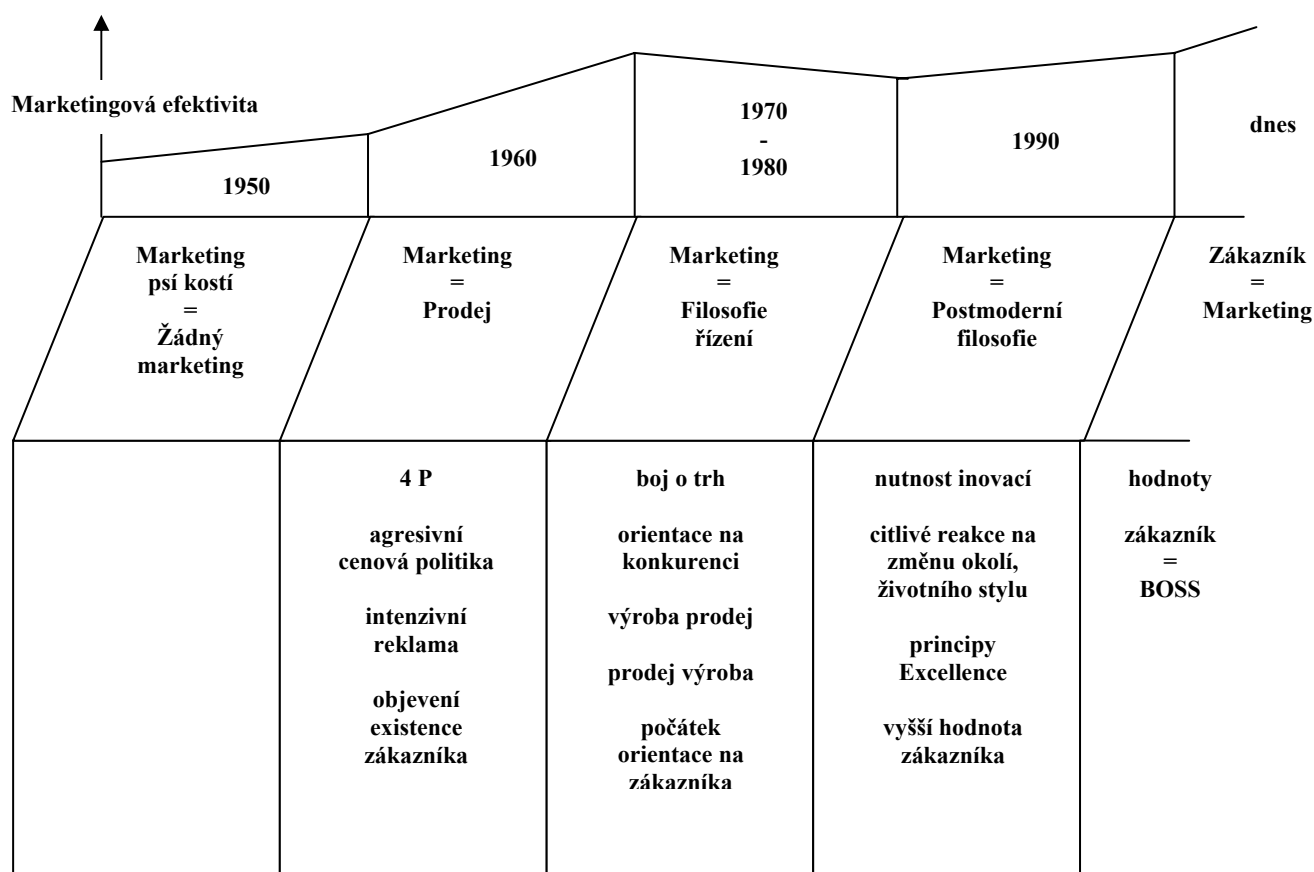
Obr. 7 – Koncepce marketingu a jejich zaměření [41]

Situace v Německu

Jsem přesvědčen, že v celé historii naší země (Československo, ČSR, ČSFR, ČR) hraje Německo velmi důležitou roli. Je našim hraničním sousedem a také velmi velkým konkurentem v podstatě ve všech odvětvích a oblastech podnikání. Spousta našich firem se snaží po desetiletí prorazit právě na německý trh. Domnívám se, že mé rozhodnutí, uvést ve své dizertační práci, vývoj tendencí marketingu v Německu, je správné. Německo po prohrané druhé světové válce začínalo tzv. od „piky“, což je patrné z následujícího obrázku (Obr. 8). [4, 7]. Pro popis situace v Německu je velmi důležité zmínit, že pod tímto pojmem si představuji SRN, tedy tu část dnes sjednoceného Německa, kde bylo liberální hospodářství. Nejedná se o NDR, kde bylo socialistické hospodářství a ve kterém po sjednocení došlo k významným změnám (přechod z výrobní koncepce na koncepci prodejní či marketingovou). Dovolím si tvrdit, že NDR měla v některých směrech společný vývoj jako naše republika.

- 50. léta – v těchto poválečných letech dominovala v Německu orientace na výrobu, což zrcadlilo prodejní tržní situaci. Marketingu v této době se říkalo: „marketing psí kostí“ – jediné, co se „předhodilo“ zákazníkům byl výsledný produkt. [4, 7]
- 60. léta – dochází k přelomu z trhu prodávajících na trh kupujících. Došlo k vybudování vysoké kapacity na straně nabídky, ale neakceptovala je poptávka. Podniky situaci řešily pomocí aktivní prodejní politiky (agresivní cenová politika, intenzivní reklama). Zde dochází k orientaci na zákazníka a vznikají v rámci podnikových útvarů první marketingové pozice. [4, 7]
- 70. a 80. léta – čas tradičního marketingu, v němž se prosazovaly zejména dva vývojové trendy. První: na základě japonské ofenzivy na světové trhy je nutné uplatňovat nejen orientaci na zákazníka, ale také na konkurenci (nová zásada marketingu). Druhý: vznik nového hesla. Nyní neprodáváme, co vyrobíme, ale vyrábíme to, co se dá prodat. Vznik samostatných marketingových oddělení. [23]
- 90. léta – i když se marketing dostal do popředí podnikových funkcí již před několika lety, teprve nyní si tento fakt uvědomují všechny složky v organizaci (je v jejich středu, integruje celou organizaci). K orientaci na zákazníka a konkurenci přibyla také orientace na životní prostředí. Oslovujeme takové zákazníky, kteří mohou být dlouhodobým přínosem pro organizaci. [38, 43]
- Dnešek – dochází k orientaci na tvorbu značky, jméno společnosti. Samozřejmostí zůstává budování partnerství nejen se zákazníky, ale také s konkurencí. Vlivem globalizace, rostoucích asijských konkurentů i síly

odborů dochází k vytvoření aliancí a partnerství. [1, 10, 26, 43] Posledních pár měsíců (12 – 14) zasáhl německý průmysl velký kolaps, který byl vyvolán globální krizí, jejíž počátky byly zaznamenány v USA. Jelikož má Německo velmi silný a vyspělý průmysl, je zcela jasné, že tato země, byla první na ráně. V dnešní době se průmysl začíná opět zvedat, i když to stálo pád několika firem a spoustu radikálních kroků. Např. na pomoc výrobcům automobilů přispěchalo tzv. šrotovné, vládní dotace, injekce. I když se německé firmy začaly zajímat o náklady na výrobu svých výrobků či personální obsazení svých firem, nezapomínaly na zákazníky. Jsem ovšem přesvědčen, že se spousta manažerů, ředitelů, zaměřila více na přežití společností, než na pokračování budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Vztahy se udržovaly v přijatelné rovině.



Obr. 8 – Marketingový vývoj v Německu [vlastní zpracování]

Situace v České republice

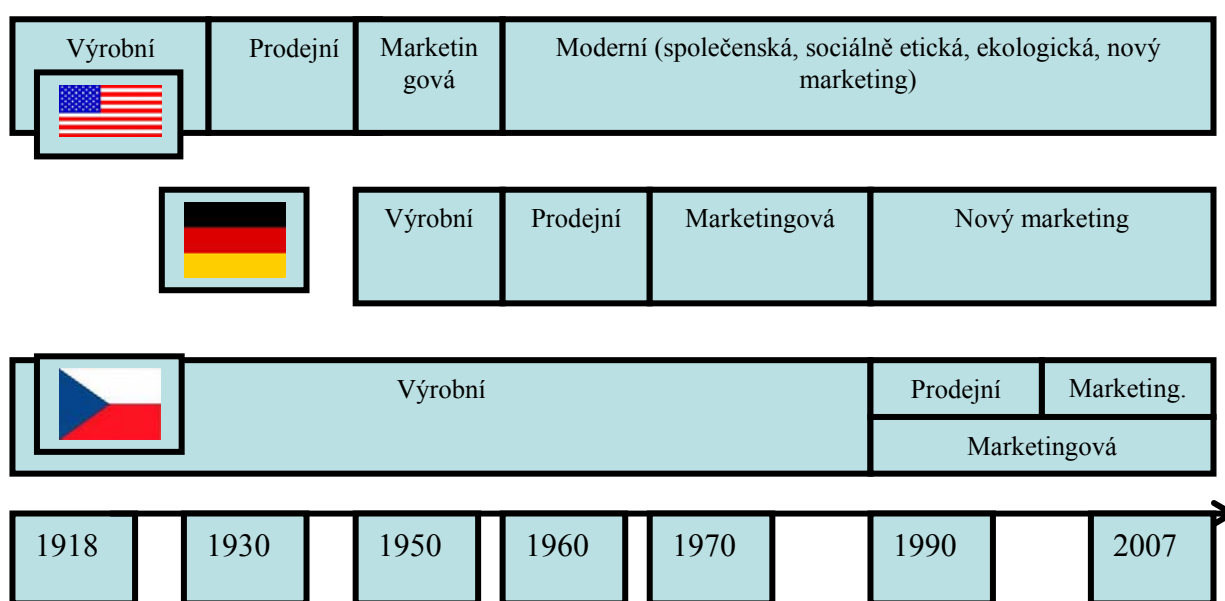
Do této chvíle jsme se zaměřili na situaci ve světě (především USA) a v Německu. Ale co Česká republika? Jak jsme chápali marketing a jeho tendence u nás? Můžeme v naší zemi pozorovat marketingové koncepce?

Bohužel lze říci, že vývoj marketingu byl u nás velmi přibrzděn. Můžeme říci, že na tento neduh doplácíme do dneška, kdy se někdy marně snažíme dohnat vyspělé ekonomiky. Bohužel rychlostí tyto ekonomiky a vyspělé společnosti dohnat nelze. Naše společnosti provádí někdy zbrklé, nesystemované kroky, které vedou k vedlejším efektům.

Situace v naší republice lze rozdělit do dvou období:

- Do roku 1989 - od počátku vzniku naší republiky až do druhé světové války, jsme se drželi scénáře celosvětového vývoje marketingu. Rád bych zmínil, že naše ekonomika byla silná a náš průmysl patřil mezi celosvětové špičky, a to ve všech oborech. Naše továrny, společnosti, inženýři udávali tempo celosvětového rozmachu, vývoje, technologie. Po skončení druhé světové války došlo k příchodu komunismu a centrálně orientované ekonomiky. A to byl konec! Nacházíme se ve výrobní sféře, která trvala až do revoluce, respektive vzniku „tržního“ hospodářství u nás. Je až k nevíře, že mohu uvést i světlou výjimku té doby – JZD Agrokombinát Slušovice. Jednalo se o první společnost, která se úspěšně pokoušela aplikovat marketingovou koncepci do podnikové struktury v naší republice. Ne, nezapomněl jsem. Příznivci baťovského systému, by mě mohli ukamenovat. Za průkopníka marketingu v prvotních letech Československé republiky, musíme považovat pana Tomáše Baťu. Ve své firmě se snažil aplikovat prvky marketingu – cenové prvky, komunikační prvky, distribuční prvky.
- 1989 – dodnes - po revoluci, v roce 1989, se naše společnosti, podniky zařadily do tržní ekonomiky. Nechyběl jim elán, energie i spousta myšlenek a nápadů. Mnoho společností se snažilo bojovat s novým faktorem, který z minulé doby neznaly – s konkurencí. Bohužel jen málo společností uspělo. Pomocí výrobní politiky s konkurencí nešlo bojovat. Právě v tuto dobu přichází tzv. dvojí období:
 - Některé podniky přeskočily prodejní fázi a ocitly se rovnou v marketingové fázi
 - Jiné podniky prošly prodejní fází. Bohužel v této fázi padly tvrdě na dno. Plné sklady, žádní zákazníci, tvrdá konkurence, zahraniční metody prodeje. Nelze přesně určit dobu trvání této fáze. U každého podniku se doba lišila a dále také musíme brát ohled na odvětví a konkurenci daných podniků.

Je nutné zmínit, že je velmi těžké určit časové milníky jednotlivých vývojových koncepcí (tendencí) marketingu. S nástupem tržní ekonomiky se v naší republice rozpoutalo „peklo“. Začala velmi hektická doba, která byla z části ovlivněna americkým snem a snem o úspěchu, penězích, blahobytu. Každý chtěl být úspěšným podnikatelem a málokdo si uvědomoval i druhou stranu podnikání – ztrátu, krach, ztracení, dluhy. Rychlé zisky se v některých společnostech měnily na velké dluhy. V době, kdy si podnikatelé mohli dovolit nové „západní“ automobily a bujaré večírky, číhalo na všechny osoby velké nebezpečí. Krach! Spousta podniků zkrachovala, byla přivedena ke krachu, vytunelována, prodána. Porovnání vývoje v ČR s předešlými vývoji (USA, Německo), vystihuje následující obrázek (Obr. 9).



Obr. 9 – Porovnání vývoje mkt koncepcí v USA, Německu, ČR [vlastní zpracování]

A nový marketing? Mnoho firem mluví o jeho jednotlivých částech a o snaze soustředit se nejen na ně, ale také na zákazníky, ale nedomnívám se, že to doopravdy v našich firmách funguje. [5, 8, 45]

Pokud se ještě jednou podíváme na předešlý obrázek (Obr. 9), můžeme přijít na zajímavý okamžik, který se odehrál v naší republice s ohledem na marketingové koncepce. Uvádím zde, že od roku 1918 do roku 1990, zde figuruje protáhlá výrobní marketingová koncepce. Což je pravda, až na malý, nenápadný detail, který ovlivnil každého zákazníka. Jedná se o období 2. světové války. Byla u nás velmi výjimečná marketingová

koncepce, a to žádná! Potraviny, životně důležité věci, byly na příděl. Docházelo k tvrdé a neúprosné diferenciaci lidí a to vedlo ke vzniku jednoho z prvotních motivů marketingu – pocitu nedostatku. Toto období můžeme nazvat válečným marketingem či marketingem války.

1.3.2 Nový marketing nebo?

„Nový marketing naplněn zaslepenými ctiteli velkou vírou v jeho převratnou sílu vede po prvních zklamáních k idealismu a pak kocovině. To není jeho vinou, to je vinou úspěchem nepomazaných a po úspěchu toužících.“
Glogar [8]

Tato kapitola mé dizertační práce se zabývá novými trendy marketingu. Budou tu patrné směry, proudy, kterými se začal marketing ubírat pro lepší dosažení konkurenčních výhod a lepší spolupráci se zákazníky. I když pojem „nový marketing“ mezi prvními ve světě definoval Kotler [17, 19, 20], v ČR byl před pojmem nový marketing nejdříve transformační marketing, jež definoval Glogar [8]. Teprve potom se pomalými kroky začaly prosazovat pojmy nového marketingu. Mnoho lidí se tímto pojmem „ohání“ a domnívají se, jak jsou „in“. Na druhou stranu spousta lidí je „out“, neboť neví, jaké pojmy v sobě nový marketing zahrnuje. Někteří lidé si nezvykli na pojem „nový marketing“, proto jsem se rozhodl, že pro potřebu mé práce ho budu nazývat: dnešní marketing.

Jaká by mohla být definice tohoto pojmu (vycházím z Kotlera [17])?

- nový, výrazně efektivnější nástroj v procesu dosahování konkurenčních výhod.
- tradiční marketing vylepšený o nové, důležité pojmy a činnosti, jež si vyžádala dnešní turbulentní doba zasazena do globálního prostředí.
- součet tří pojmů: Informace + inovace + investice, zdůrazňuje Glogar [8].

Za velké nebezpečí tohoto pojmu vidím skutečnost, snažit se násilně implementovat principy a činnosti dnešního marketingu do organizačních struktur či ekonomik. Domnívám se, že by to nefungovalo! Každá společnost musí být na nové trendy připravena, musí dozrát do stavu, kdy je schopna úspěšnou implementaci přijmout tak, aby požadované změny prokazovaly jasnou konkurenční výhodu nejen pro společnost samotnou, ale také pro její partnery a v neposlední řadě samozřejmě zákazníky. Příliš brzká inovace, může společnost zničit.

Inovační rysy oproti tradičnímu marketingu

Bylo by velmi hloupé a jednoduché domnívat se, že nástupem dnešního marketingu (jeho principů, směrů) v jednotlivých ekonomikách a společnostech v nich působících, dojde ke konci marketingu tradičního. Ne! Vždyť pravidla a principy tradičního marketingu platí neustále a já se domnívám, že pomoci nich lze i v dnešní „nové“ době získat konkurenční výhody oproti svým konkurentům. Ne všechny jeho myšlenky byly překonány. Ačkoliv se do popředí derou nové, moderní marketingové názory, mnohdy diametrálně odlišné oproti předchozím praktikám, jsou případy, kdy je vhodnější využití metod tradičního marketingu, případně kombinace těchto dvou pojmů. Jedno přísloví praví, že „věda je hřbitov idejí“. Rodí se nové, mizí staré, ale to neznamená, že všechno směřuje k tomu, že je to staré jako celek likvidováno. [8, 16, 17, 41]

Je nutné uvědomit si změnu světa kolem nás – na jednu stranu se čím dál více ztrácí rozdíly mezi jednotlivci, státy, národy na stranu druhou se lidé „škatulkují“ do jednotlivých kast, které nechtějí ani opustit ani zpřístupnit jiným národům (náboženství, fanatismus,...).

Pro lepší pochopení dnešního marketingu, můžeme definovat hlavní důvody, které k němu vedou: [16]

- Růst komoditizace – donedávna jedinečné produkty a služby ztrácí přirozenou diferenciaci a její hodnotu. [16]
- Konsolidace – u mnoha společností se začaly koncentrovat prodeje a zisky do hrstky hlavních zákazníků a tím dochází k velkému odloučení a změny strategie oproti malým, všem ostatním zákazníkům. [8, 16, 17, 41]
- Posun síly – vlivem předešlých dvou důvodů, dochází k posunu vyjednávací síly od výrobců (prodávajících) k zákazníkům (nakupujícím).
- Eroze marží – kombinace předešlých důvodů díky nim dochází k erozi (snížení) marží u jednotlivých výrobních řad, výrobků, ale také služeb. [16, 35]
- Zaměření se na hodnotu – nutnost změny strategií společnost na strategie poskytující hodnoty pro zákazníky. Dochází k zaměření se na inovace a zákazníky. [44, 45]

Z uvedených důvodů pro dnešní marketing, můžeme definovat jeho hlavní inovační rys oproti marketingu tradičnímu:

- změnu jeho významu – je kladen důraz na potřeby zákazníků, upřednostňuje se individuální marketing, dochází ke zrychlování jednotlivých procesů, využívání Internetu. [5, 8, 36, 39]

Za dílčí inovační rysy, můžeme považovat např. tyto trendy:

- hlavní roli hraje zákazník ne produkt
- důrazný odklon od masového marketingu k individuálním zákazníkům, segmentům [19]
- snaha vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky, ne bezhlavé získávání čím dál více zákazníků (nejde o jejich počet) [7, 23]
- využívání Internetu, elektronických médií
- využívání on-line obchodování, e-commerce [16, 39]
- nespokojení se s tuzemským trhem, ale s trhy globálními
- větší orientace na spokojenost a obzvláště přidanou hodnotu pro zákazníka i společnost samotnou [42, 44, 48]
- přizpůsobení plánování rychle měnící se a na změny bohaté doby (využívání krátkodobého plánování)
- do popředí cílů organizací se dostává zodpovědnost nejen za rozvoj společnosti, ale také životního a kulturního prostředí – důraz na společenskou zodpovědnost. [19]

Druhy dnešního marketingu

„Zákonům historického vývoje podléhají nejen nástroje fyzické práce, nýbrž i nástroje lidského myšlení, jimiž jsou slova.“ Wallek [46]

Pojmy, které zařazujeme do dnešního marketingu, můžeme počítat na desítky a neustále nás překvapují nové a nové. Tyto pojmy se implementují do ekonomického, marketingového světa. Tradiční pojmy se šíjí na míru novým podmínkám, problémům, rozšiřují se o nové disciplíny. Ne pokaždé ovšem tyto pojmy souvisí výlučně jen s marketingem. Pokud chceme, aby naše společnost byla úspěšná, nemůže se zaměřovat výhradně na marketing a ostatní disciplíny nechat nepovšimnuté. Je nutné tyto disciplíny provázat tak, abychom dokázali spojit jednotlivě získané přidané hodnoty a užitky dohromady.

Zajímavý pohled na získávání přívlastků jednotlivých pojmů dnešního marketingu, má Glogar [8]. Tvrdí, že jsou definovány tři možnosti získání jednotlivých přívlastků:

- k označení nových objektů, procesů (elektronický marketing)

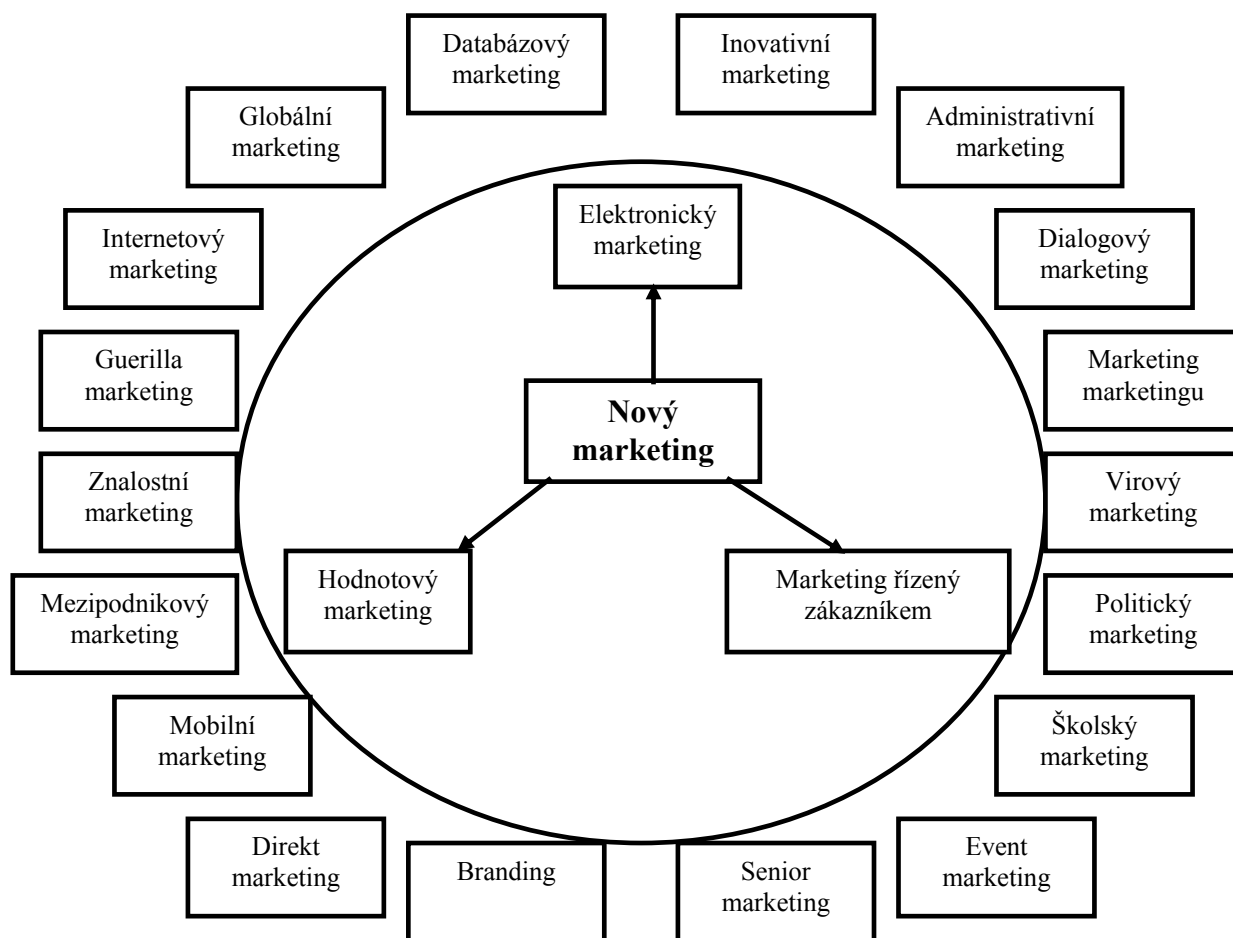
- k specifikaci vlastností či charakteristiky marketingu či jeho postupů (dnešní marketing)
- k plnění reklamní funkce – ne vždy je podmínka vytváření nových pojmů, ale k „obalení“ starých věcí novým kabátem (školský marketing)

Kotler [17, 19, 21] definoval tři základní druhy dnešního marketingu. Můžeme za ně považovat:

- Elektronický marketing – nazývá se také E-Marketing nebo dokonce On-line marketing. Dělí se na dvě důležité části, a to internetový a mobilní marketing (Handy marketing).
- Hodnotový marketing (VCM) - Value Creating Marketing – marketing hodnot, marketing tvořící hodnoty – je významnou tendencí a často frekventující tématikou současného marketingu.
- Marketing řízený zákazníkem (CRM) - tzv. řízení vztahů se zákazníkem. Jedná se o jeden z moderních manažerských přístupů, který se snaží zlepšit stále složitější a rozsáhlejší komunikaci, zejména v oblasti služeb, prodeje softwaru, využívání informačních technologií apod.

Následující obrázek (Obr. 10) reflektuje výše popsanou situaci ohledně základních druhů dnešního marketingu. Výpis jednotlivých druhů nového marketingu, je uveden v Příloze A disertační práce. V prvotní fázi vidíme již zmíněné základní tři typy, v druhé fázi vybrané zbývající typy. Pro lepší informovanost je nutné také uvést, že dělení pojmů dnešního marketingu je více třídivé. Jednoduše řečeno pojmy můžeme dělit dle několika tříd:

- Geograficky (globální, regionální, městský, atd.)
- Předmětově (administrativní, virový, atd.)
- atd.



Obr. 10 – Nový marketing a jeho vybrané druhy [vlastní zpracování]

Budoucnost dnešního marketingu?

Důvody pro tvorbu nových pojmů, jež je možné zařadit do dnešního marketingu, nutily marketéry v teorii i praxi k hledání odpovědí na otázky problémů trendů budoucího vývoje, obsahu i funkce marketingu. Konec světa nepřišel při vstupu do nového milénia, právě naopak. Došlo k většímu rozvoji marketingu a s tím spojené nutnosti specifikování a aktivnímu využívání nových metod, principů marketingového myšlení, uvažování a obchodování. Dnešní doba je velmi hektická, dokázal bych říci, že se jedná o dobu globálně hektickou. Jednotlivé procesy se musí zrychlovat, zkvalitňovat, více přizpůsobovat zákazníkovi. Jaký bude trend za rok, za dva? Vyrovná se deficit ČR s Německem a okolním světem? Nepřekvapí nás nové marketingové koncepce, vycházejících z asijských zemí (Čína, Indie)? Jak můžeme tedy definovat trendy budoucnosti? [16]

- Rozvoj m-commerce z asijských zemí, v ČR patrný rozvoj e-commerce. Otázkou zůstává, kam se posune budoucnost asijských zemí, jakmile se v ČR začnou uplatňovat prvky m-commerce (dle mého názoru otázka 2 let). [16, 37, 40]
- Soustředění se na skupinu klíčových zákazníků. Pomocí CRM a direct marketingu vyhledat klíčové zákazníky, kteří tvoří největší nákupy a zisky společností. Udržet si je a začít o ně aktivně pečovat, ale také bojovat s konkurencí. Tento bod bych dále doplnil i o myšlenku, začít hledat nové zákazníky, o které bychom mohli bojovat. Některé průmysly jsou specifické v tom, že obchody s jednotlivými zákazníky se uskutečňují jednou za určité časové období. [31, 40, 44, 48]
- Klíčovou roli získá branding a marketing značek. Jméno firmy i produktu bude mít stále větší roli. Obzvláště v době po krizi. Přežijí nejsilnější a trh se pročistí od nečistot. Kdo zvládne řídit firmu tak, aby přežila, bude na vrcholu a jméno firmy stoupne o další stupínek po pomyslných schodech. [3, 24]
- Ještě drastičtější nástup moderní IT technologií – Internet bude samozřejmostí nejen v PC, ale také mobilních telefonech, smartphonech, přenosných kancelářích. Vzniknou nové možnosti komunikace, atd. [40]
- Dojde ke krizi marketingu – z přehlcenosti nových i tradičních pojmů. Budeme si muset uvědomit základní smysl a funkci marketingu a vrátit se k jeho kořenům. [16, 37]

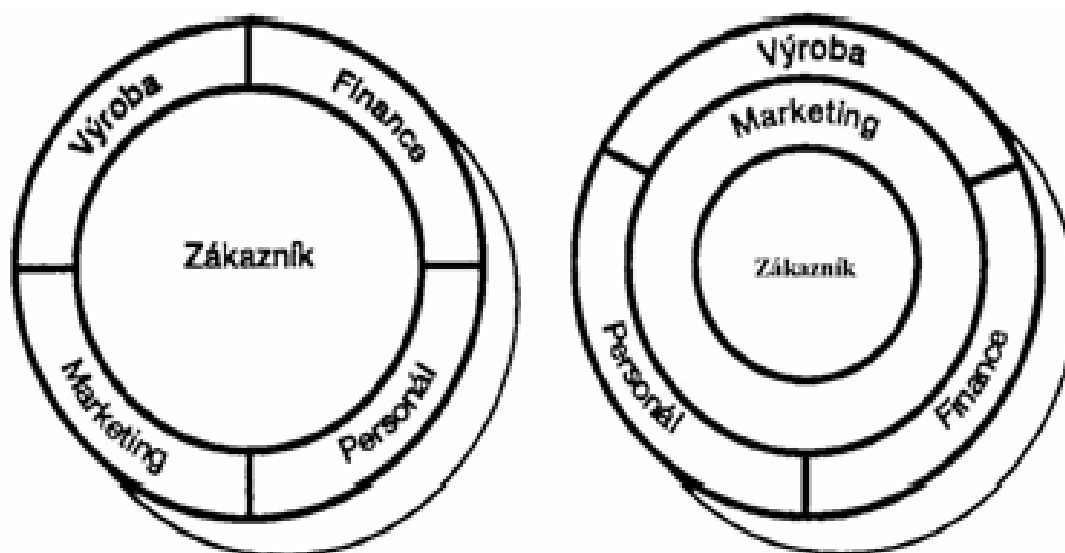
1.4 Zákazníci

„Všechno co děláme, je zaměřeno buď na to, abychom zákazníka získali, nebo abychom si ho udrželi“. Welch [47]

Každý z nás (ať dělá cokoli a má jakékoli zaměstnání) se na určitý časový úsek (většinou každý den) stává zákazníkem. Můžeme zastávat spoustu principů péče o zákazníky, jakmile jsme v našich firmách a máme své klienty, ale jakmile se dostáváme na druhou stranu, okamžitě se stáváme tvrdými hráči, kteří chtějí vše v nejlepších charakteristikách. To platí na spotřebitelském trhu. Má práce se ovšem zabývá trhem průmyslovým. Platí to také? Domnívám se, že to nejdůležitější, co musíme udělat, než začneme řešit své zákazníky, je své zákazníky identifikovat. Říci si, kdo jsou naši zákazníci. Jak již víme, nebudou to koneční spotřebitelé, ale firmy, společnosti, investoři, vládní či nevládní organizace, které nakupují naše produkty, služby za účelem jejich dalšího zpracování, prodeje, vylepšení či pronájmu. I když před námi nestojí konečný spotřebitel, ale firma, je nutné si uvědomit, že ve firmě zatím nerozhodují roboti, stroje, ale lidé! Proto můžeme hledat některé společné rysy

se spotřebitelským trhem. Jakmile se vrátíme k vývoji marketingových koncepcí – minulé kapitoly, můžeme definovat následující: [4, 7, 18, 19, 31]

- Ne vždy měli zákazníci stejná práva, možnosti i povinnosti – opět záleží na zemi, politice i vyspělosti podnikání i marketingu samotného.
- Ne vždy byl zákazník důležitým článkem v marketingu. Obzvláště v počátku koncepcí, byl až na posledním místě.
- Do popředí se dostává až v marketingové koncepci a i zde neměl výchozí postavení.
- Zákazník se stává řídicím článkem v podniku v 90. letech (nutná integrace marketingu), patrné z následujícího obrázku (Obr. 11).
- Zákazník se stává pánem – důležitým článkem v podniku. Je arbitrem i katem jednotlivých společností.
- Zákazník je pánem, ale bere ohled na životní prostředí, environmentální politiku, atd. Tento fakt je patrný obzvláště u největších a nejúspěšnějších organizací v naší republice i celosvětově.



Obr. 11 – Funkce zákazníka v podniku [18]

1.4.1 Rozdělení zákazníků

V mnoha publikacích můžeme najít různá rozdělení zákazníků (dle nejrůznějších kritérií). Pro základní rozdělení jsem použil 6 druhů zákazníků, podle Dillera [6]. Toto rozdělení mi je nejsympatičtější a nejlépe definuje rozdělení zákazníků na průmyslovém trhu. Většina podniků se za své působení na trhu setkala se všemi typy uvedených zákazníků. Také již jistě odpovědní pracovníci v podnicích vědí, že je nutné k jednotlivým druhům zákazníků,

uplatňovat různé (odlišné) marketingové strategie. Za základní druhy zákazníků tedy považují [44, 48]:

- Potenciální zákazník – tento typ zákazníka uskuteční první nákup, jakmile je spokojen s naší nabídkou (tzn. s výrobkem či službou, platebními, dodacími podmínkami, technickou specifikací, atd.). Zákazník musí být spokojen se vším, i když největší vliv (váhu) hraje náš dodávaný výrobek či služba (technické řešení).
- Příležitostný zákazník – typ zákazníka, který se nespécializuje na náš výrobek, službu či technické řešení, ale nejvíce ho z naší nabídky zajímá naše cena, doba dodání. Jakmile se splní jeho požadavky, uskuteční se nákup. Jedná se o velmi nepříjemného zákazníka, neboť často ho nezajímá lepší výrobek, lepší technické řešení (šetřící dlouhodobě náklady společnosti), ale jen cena v daný okamžik. Často se setkávám i s další variantou, kdy zákazníka nezajímá cena, ale snaží se nás jako dodavatele „natlačit“ do nereálné doby dodání díla či „zlodějských“ platebních podmínek.
- Nový zákazník – nově získaný zákazník. Typ zákazníka, kterého si v naší společnosti ceníme nejvíce. V dnešní době je velmi složité získat nového zákazníka, který s námi uskuteční první transakci, byznys. Již není doba, kdy bylo možné přetahovat zákazníky od konkurence, či jim nabízet lepší cenové podmínky. Získání zákazníka je velmi složitý proces, ve kterém není nikdy známý výsledek dopředu. Tento proces trvá neustále. Ze svých zkušeností sám vím, že někteří zákazníci se rozhodují na poslední chvíli a to dle detailů, o kterých ani nevíme či by nás vůbec nenapadly. Ztracené bitvy se vyhrávají, vyhrané bitvy prohrávají. Důležité ovšem je neprohrát válku a bojovat dále, dát do toho vše a nevzdávat se.
- Kmenový zákazník – jak jsem již zmiňoval dříve v mé práci. Tento zákazník má velké výhody i velké nebezpečí. Je výborné pokud má firma zákazníka, u kterého ví, že každý měsíc objedná určitý počet výrobků za určitou cenu a tím pádem má společnost stálý přísun peněz i práce pro své zaměstnance. Je dobré mít pár takových zákazníků, ale není dobré zaměřovat se pouze na ně, viz. krize a úpadek některých firem. Na druhou stranu jsou to právě kmenoví zákazníci, kteří znají naši politiku, naše možnosti, vyjednávací pozice a upřímně řečeno mají nad námi navrch. Jsou schopni stlačit naši cenu, provize a dát nám „nůž na krk“ v podobě dodacích lhůt, kvalitativních a jakostních parametrů. [44, 48]
- Ztracený zákazník – zákazníci, kteří delší časový úsek u nás nenakoupili. Můžeme je považovat za ztracené, neboť je velký předpoklad, že jsou u naší konkurence. S tímto se zcela neztotožňuji. V některých průmyslech jsou delší časové úseky mezi jednotlivými nákupy samozřejmostí. Nemusí

vždy být zákazník u konkurence. Zde přichází vhodně zvolená strategie přístupu k zákazníkovi a práce našich obchodníků, ředitelů, majitelů. Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že nic nepotěší člověka více, než když se mu podaří získat ztraceného zákazníka. Proto tvrdím, když víme, že jsme zákazníka ztratili, neznamená to, že by se k nám nevrátil. Jen to dá více práce. [44, 48]

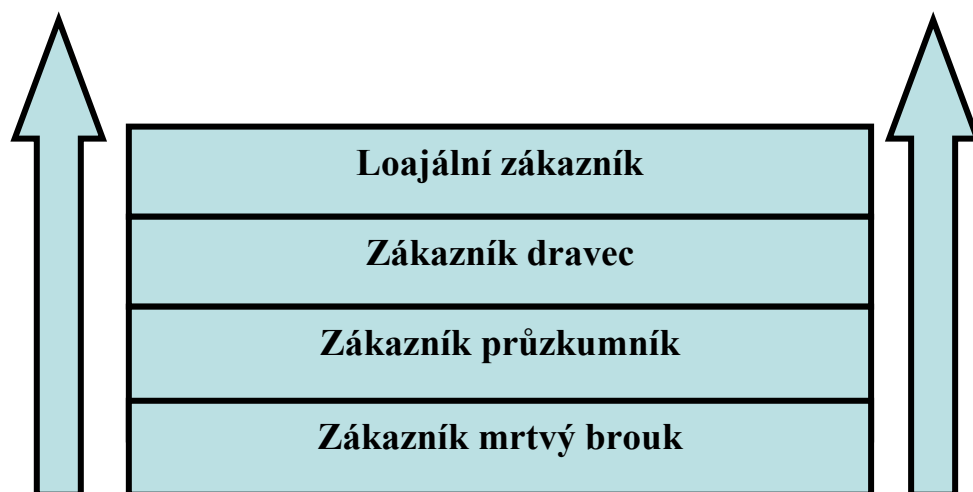
- Klíčový zákazník – pro firmy nejdůležitější a nejvzácnější zákazníci, jak se dočteme v mnoha odborných publikacích. Je to pravda? Nejde jen o klam? Podle čeho poznáme klíčového zákazníka? Neměl by být pro naši společnost každý zákazník klíčový? Neměli bychom se snažit přesvědčit všechny naše zákazníky, že jsou klíčoví? Ve své praxi se o tento přístup snažím a mohu říci, že sklízím úspěchy. Jen je nutné pamatovat si, jaké výhody či nevýhody, kterému zákazníkovi jsou poskytnuty, slíbeny.

Můžeme využít i základní hodnotovou segmentaci zákazníků (využití současné hodnoty všech budoucích profitů z daného zákazníka), která nám dokáže identifikovat dvě základní kategorie zákazníků: [22, 25]

- Most Valuable Customers (dále jen MVC) – nejhodnotnější zákazníci
- Below Zero Customers (dále jen BZC) – ztrátoví zákazníci

Pozor na předčasné, ukvapené rozdělení zákazníků do těchto dvou základních skupin. Ne vždy setrvá zákazník v jedné skupině po celou dobu našeho vztahu s ním. Zastávám názor, že za ztrátové zákazníky si ve většině případů může společnost sama. Co když pracovníci společnosti neporozuměli jejich požadavkům, zvolili špatnou strategii, vážla komunikace, nepodnikli všechny kroky, aby se zákazník dostal do MVC?

Pro další rozdělení zákazníků, můžeme využít pojmu loajality (věrnost, souhlasný postoj nebo upřímnost, čestnost, anebo také podlézavost). Upřímně se přikláním k druhému vyjádření tohoto pojmu, a to upřímnost, čestnost, neboť tyto vlastnosti se v současném podnikání téměř nevyskytují. Zákazníky, z pohledu loajality, můžeme tedy rozdělit (Obr. 12)



Obr. 12 – Zákazník z pohledu loajality [vlastní zpracování]

- Zákazník – mrtvý brouk. Jedná se o potenciálního zákazníka, na kterého je dobré se zaměřit. Tento zákazník má pozici mrtvého brouka – je chladný, klidný, bez emocí.
- Zákazník průzkumník – zájemci o naše služby, výrobky. Tito zákazníci nám dávají najevo svůj zájem, a je jen na nás, jestli se nám je podaří ulovit, získat.
- Zákazník dravec – zákazník u nás již nakoupil, využil našich služeb. Tohoto zákazníka považují za dravce, neboť se k nám bude tak chovat. První nákup už proběhl a teď bude chtít ukořistit vše, co je jen možné. V této situaci je důležité partnerství. Vždyť i ti nejlepší dravci, lovci se vydávají na lov ve smečkách, spolupracují a mají větší úspěšnost než jedinci. Zvířata na to přišla – je čas na nás.
- Loajální zákazník – poslední skupina v mém řetězci. I když jsem záměrně vynechal spokojeného zákazníka, a to proto, že se nemůžeme spokojit s dosaženým cílem, ale s účelem a účinkem našeho jednání. Loajální zákazník může být pro mnoho firem jen pojem, pro jiné sen. Pokud jsme schopni s nimi komunikovat, udržet stálé partnerství – jsou pro nás ziskoví. V opačném případě jsou přítěží. [15, 48]

Je velmi mnoho publikací o prvním kontaktu se zákazníkem, chování k zákazníkům atd. Není vůbec jednoduché zapůsobit při prvním kontaktu či správně rozhodnout, zda-li se jedná o zákazníka nového či potenciálního. Mohu ovšem potvrdit, že první kontakt je velmi důležitý. V průběhu celého vztahu se našim zákazníkem, dokážeme první dojem vylepšit, ale je to namáhavé. Stejně tak si můžeme první dojem pokazit, proto je velmi nutné být obezřetný na tento kontakt připravený. Připravenost je velmi důležitá. Ze své praxe mohu ovšem potvrdit, že nás často okolnosti dovedou k situaci,

kdy jdeme na schůzky, jednání v časové tísní, bez přípravy a na rychlo, neboť si to žádá naše zakázka, práce. Naše rozhodování musí být rychlé, pružné – není čas na psychologické rozборы, šanci máme jen jednu. Nutně si musíme uvědomit, že naproti nám sedí člověk, který může být ve stejné situaci jako my. Má hodně práce, starostí, schůzek, problémy k řešení. Ke správnému výsledku můžeme používat spoustu nápoděd. Jednu uvádím nyní, kdy se jedná o typologii, která rozřazuje zákazníky co jednotlivých typů, které se vzájemně kombinují. Opět opakuji, že i když jsme na průmyslovém trhu, jménem společností rozhodují lidé. Proto lze použít toto rozdělení: [2, 19]

- Vůdce – člověk toužící po moci a vedoucí pozici
- Podřízený – pasivní člověk bez sebevědomí
- Přítel – rád pomáhá druhým
- Nepřítel – soustředí se na sebe

1.4.2 Inovační rysy zákazníků současného marketingu oproti marketingu tradičnímu

Tak jak se mění (vyvíjí) marketing či jiné disciplíny v našem životě, tak se vyvíjí i zákazník. Jeho vývoj je patrný i na průmyslovém trhu. Proto si uvedme vybrané inovační rysy: [26, 29, 31, 38, 42, 43]

- Znalosti, schopnosti a informovanost zákazníků. I když průmysloví zákazníci byly vždy technicky a znalostně na vysoké úrovni, nyní mohou díky novým technologiím, novým metodám a v neposlední řadě Internetu, zdárně konkurovat našim obchodníkům ba je dokonce předčít. Určitě se musíme připravit na zodpovězení těžkých, přesně problematicky zaměřených otázek či návrhu řešení, dle nejnovějších trendů.
- Využívání moderních technologií, Internetu nejen k výběru zboží či služeb, ale také k objednávaní, porovnávání konkurenčních firem či získání informací. V podnicích je dnes internet samozřejmostí, stejně jako používání emailových schránek, exranetu, atd. Úspěšná firma by bez těchto věcí dnes nefungovala.
- Rychlejší, drsnější, dravější doba – zákazníci na průmyslovém trhu nemají čas na zpracování technických parametrů, zpráv o požadovaných výrobcích, možnostech úspor, atd. To vše chtějí od dodavatelů ve finální nabídce.
- Jedna šance na úspěch – není možné dokola zkoušet a snažit se u našich zákazníků uspět s nekvalitní nabídkou, návrhem technického řešení, výrobku, atd. Proto je na průmyslovém trhu nutná velmi velká odbornost a nasazení všech členů ve společnosti dodavatele. Záměrně jsem napsal

ve společnosti dodavatele, neboť se musíme připravit i na situaci, kdy u investora, našeho zákazníka nebude proti nám sedět odborník, ale např. ekonom.

- Chyba se neodpouští – chyba většinou znamená, ztrátu důvěry, vyřazení ze seznamu dodavatelů, žádné obchody, konec! V některých průmyslech (stavebnictví, strojírenství, energetika) se chyba neodpouští. Může přivést společnost dodavatele ke krachu, zániku. Zde nepomůže ani založení nové společnosti, neboť tento trh nepustí mezi sebe novou, nevyzkoušenou společnost. Společnost bez historie, seznamu vybraných zakázek, kvalitních pracovníků.
- Vytváření partnerství, aliancí – firmy s podobnými výrobními programy se spojují, uzavírají aliance, aby byly schopny konkurenci mezinárodních gigantů. Např. Stavební zakázka na obchodní centrum – spolupracovat na společné nabídce budou společnost zabývající se stavebnictvím, stavebními úpravami, potrubářinou, výrobou skla, atd. Zákazníci nechtějí 20 nabídek, aby rozhodovali jednotlivě a procházeli všechny možnosti. Chtějí jednu nabídku se vším všudy (kompletnost).
- Čas – nejedná se o situaci ze spotřebního trhu, kdy zákazníci chtějí zboží co nejdříve (pokud možno ihned). Jedná se o dobu zpracování technických podkladů, řešení, doručení nabídek. Dodavatelé jsou časově tlačeni na co nejnižší dodací možnosti. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že 70 % složitých technických nabídek, musí být naše firma schopna zvládnout do 48 hodin.
- Finanční prostředky – platit co nejpozději to je. Vysoké doby splatnosti.
- Budování filosofie značek
- Zaměření se na hodnoty zaměstnanců, kteří zastupují naše zákazníky, investory. Nutno podotknout – zaměstnance, kteří mají rozhodovací právo, řeší naše zakázky, atd. Za vhodné hodnoty považuji (svoboda, důvěra, služba druhým, pokora, otevřenost, klid, pravda,...). Nevhodné hodnoty jsem definoval (nenávisť, nepřejícnost, panovačnost, lhaní, tajnůstkářství, atd.) [15, 48]

1.4.3 Customer Relationship Management

Poslední, z teoretických kapitol mé disertační práce, se bude zabývat Customer Relationship Management (dále jen CRM), tedy aktivním přístupem k zákazníkům, který by měl být na dlouhodobě trvající bázi.

Pod pojmem CRM si můžeme představit aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře

i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. Mezi hlavní prvky CRM můžeme zařadit:

- Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
- Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)

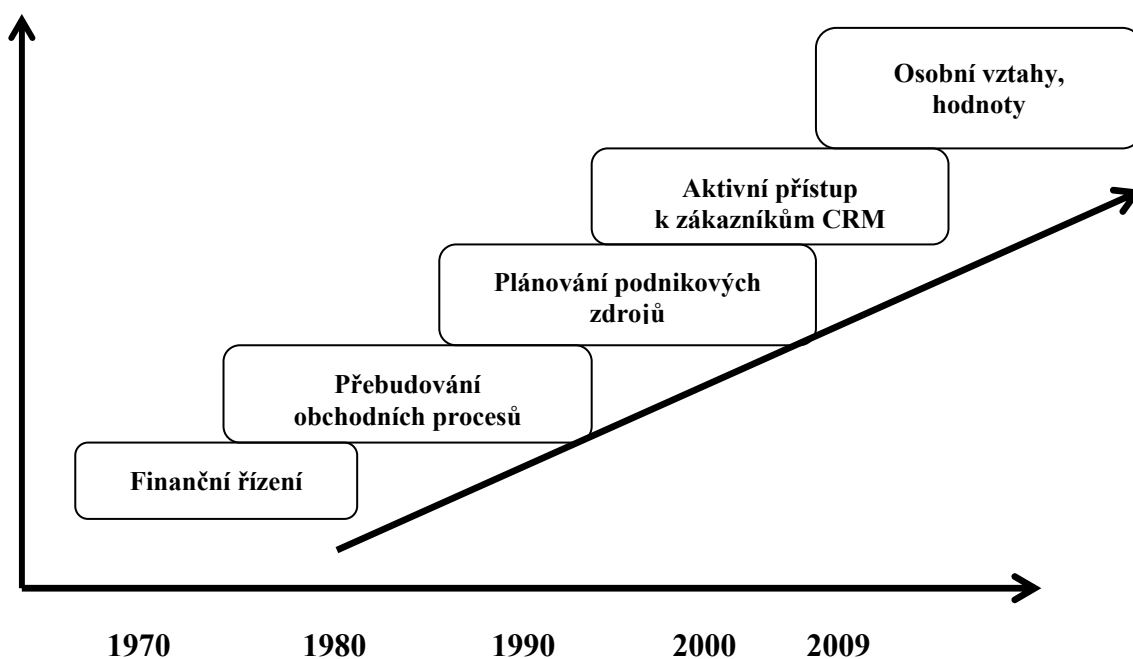
Mezi těmito prvky existuje bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek – Obsahy (data, obsah).

Na CRM panuje celosvětově mnoho názorů. Tzv. řízení vztahů se zákazníkem, je jedním z moderních manažerských přístupů, které se snaží zlepšit stále složitější a rozsáhlejší komunikaci, zejména v oblasti služeb, prodeje, využívání informačních technologií apod., říká Glogar [8]. Kotler [17, 21] tvrdí, že CRM existuje a ve světě je využíván již delší dobu. Ale jsou i takoví jako např. Porter [35], kteří říkají, že jde o úplně nový a formující se způsob marketingové komunikace. Wessling [48] doplňuje, že CRM není samoúčelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo odbytu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci, k jaké vedl odbyt v době počátků průmyslové výroby a marketing v éře nasycených trhů. Rozhodně nejde o to, kdo má v tomto případě pravdu. Jádro je v podstatě a schopnosti tohoto strategického nástroje. Zda dokáže poznat a ovlivňovat zákazníka takovým způsobem, aby podnikatelské aktivity firmy dosahovaly nakonec efektivního výsledku.

Pokud bych se měl zamyslet nad problematikou definice CRM, domnívám se, že některé principy CRM existují v našem světě velmi dlouho, jen jsme je neuměli pojmenovat nebo jsme nevěděli, to je ten princip CRM. Vzpomeňme na chování živnostníků za první republiky nebo dejme si za příklad filmy pro pamětníky, kde jsou nádherné scény aktivního přístupu k zákazníkům. Pokud se podíváme do historie, tak můžeme říci, že před nástupem průmyslu, pracovali řemeslníci, mistři jak na vesnicích, tak ve městech. Měli své znalosti a dovednosti. Dalo by se říci, že jejich taktní znalosti byly nadprůměrné a oni je dokázali předávat z generace na generaci. Noví mistři se učili v jejich dílnách a všichni „dobří“ a poctiví řemeslníci, byli sdružováni v nejrůznějších ceších. V této době jsme běžně slyšeli větu typu: Učil jsem se u Nováka v Praze nebo u mistra Puka v Hradci. Vzhledem ke zdoluhavému zažití a pochopení celého výrobního procesu, to byla nejlepší volba. Je těžké zvládat např. proces výroby bot či klobouku, a to od přípravy materiálu až po konečný výrobek. Co ale bylo důležitější a příkladnější? Jejich chování k zákazníkům! Většinu svých zákazníků znali osobně a byli s nimi v neustálém kontaktu. Nejlépe

věděli, jak jejich výrobek používají, jaké vlastnosti by ocenily či co by změnily. Všechny informace se snažili uložit a dle nich pokračovat ve svém podnikání či živnosti. Dalším důležitým bodem jejich vztahů, který v dnešním podnikání často postrádám, je důvěra. Domnívám se, že se jedná o nejdůležitější vlastnost vztahu, o kterou se lehce přichází, ale těžko se získává. A co bylo dále s příchodem průmyslu na počátku dvacátého století (konec devatenáctého století)? Do popředí se dostává průmysl s masovou a sériovou výrobou. Ve všech směrech to byl krok vpřed. Až na jeden faktor – zákazníky. Bohužel pracující a obchodníci již nepřišli do kontaktu se zákazníky a nevěděli ani jejich přání či tužby. Najednou byly plné sklady a výrobky se neprodávaly. Přichází marketing, který dle Storbacka s Lehtinenem [44], měl najít nové distribuční kanály. Dalším problémem byla ztráta kontaktů se zákazníky. Informace přicházely přes prostředníky, mezičlánky nebo byly čerpány z nepřeborného množství různých výzkumů. Výrobci ztratili nejen kontakt se zákazníky, ale také možnost vztah s nimi udržovat a prohlubovat. V masové výrobě podniky vyráběly své výrobky či produkovaly služby a až potom pro ně hledaly vhodné zákazníky. Všeho bylo dostatek, ale byl dostatek i dobrých zákazníků? Jediným řešením na změnu je přeorientovat strategii v podniku, což jde ruku v ruce s novým myšlením všech pracovníků. Podniky musí hledat výrobky pro své zákazníky a ne naopak. Což platí dodnes. Právě pro tento fakt, se dostal aktivní přístup k zákazníkům do popředí. Pomocí vhodných technologií je zajištěna komunikace se zákazníky. Přičemž tyto technologie představují pro akcionáře i zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.

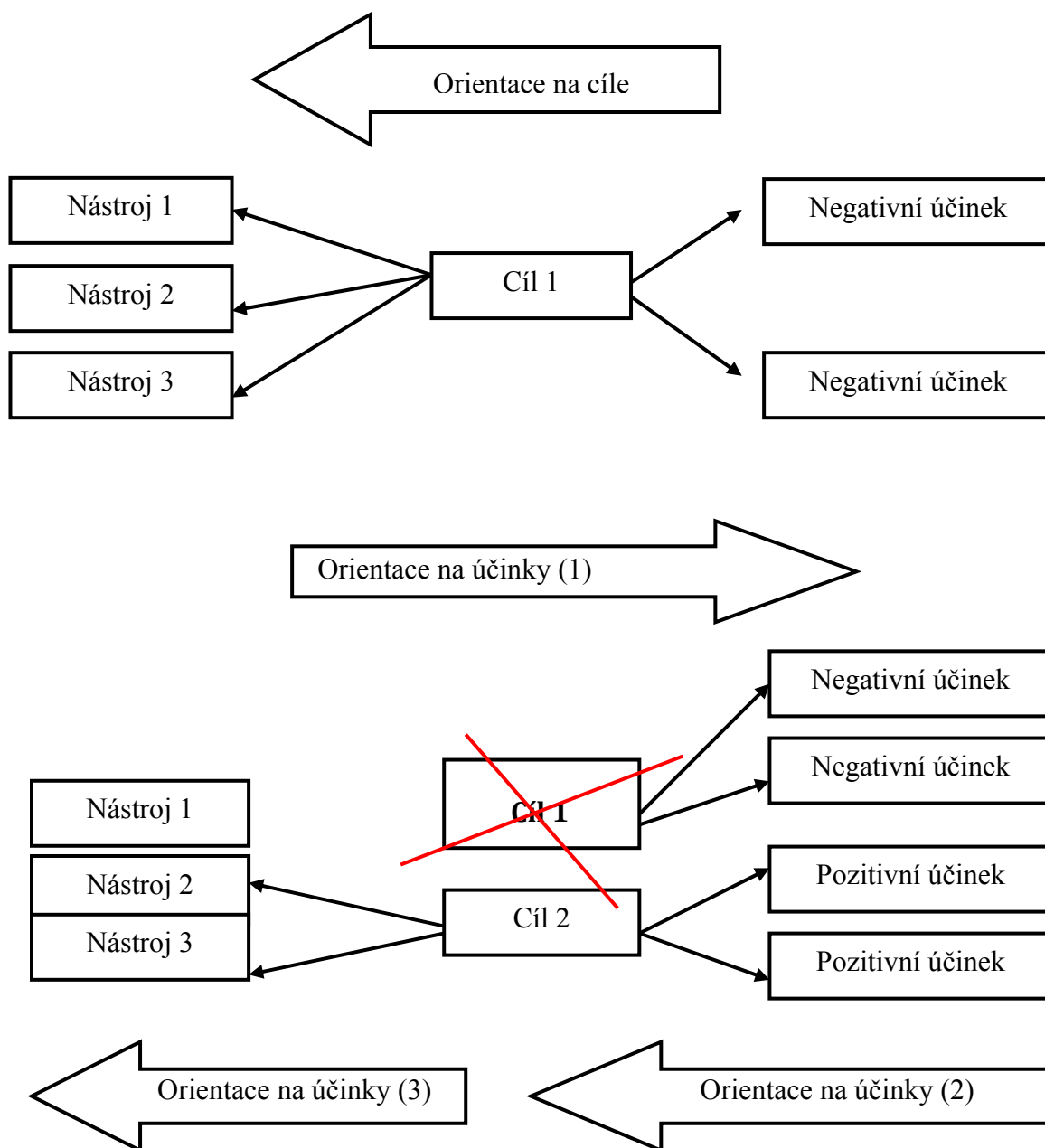
Pokud se vrátíme k problematice, který z marketérů má pravdu o problematice CRM, domnívám se, že to není důležité. Jádro je v podstatě a schopnosti tohoto strategického nástroje, který se začal prosazovat v devadesátých letech minulého století (ve světě, u nás poslední 2 roky). Následující obrázek (Obr. 13), nám ukazuje vznik CRM a hlavně kroky, které mu předcházely. [15, 31, 44]



Obr. 13 – Kroky před vznikem CRM [vlastní zpracování]

Zaměření CRM

Vesměs můžeme říci, že průmyslové podniky mají dvě možnosti ve své orientaci, jak definoval Wessling [48]. Buď se orientují na cíle či na účinky těchto cílů. Dle mého názoru je nedostačující, aby se podniky orientovaly pouze a výhradně na své cíle. Vždyť taková orientace nepřipouští úpravu či změnu cílů, pokud se vyskytnou nové skutečnosti, problémy, rizika. Cíle představují konec úvah a přes to nejede vlak. Určitě by někdo mohl namítnout, co mám za problém, nebo proč tuto orientaci považuji za nedostatečnou. Vždyť přeci vycházíme z charakteristik trhu a nejčastěji se zaměřujeme na zvyšování obrátu, zisku. Ale já namítám, co se stane, jakmile dosáhneme splnění svého cíle? Nic, je konec! Proč se raději nezaměříme na účinky svého jednání, které nastanou po splnění daného cíle? Máme možnost cíle měnit, upravovat, přizpůsobovat, aby došlo k vyvolání požadovaných účinků. Tato možnost počítá i s tím, že cíle, které vyvolávají nebo začnou vyvolávat nežádoucí účinky, mohou být zrušeny. Za výhodu této možnosti považuji, že nekončíme pouhopouhým splněním cíle, nýbrž se teprve „rozjíždíme“ a zkoumáme, co nám to přineslo. Nejde nám o zisk, obrát, ale o investici do vztahu se zákazníkem. Přehledně se můžeme na tyto možnosti podívat na následujícím obrázku (Obr. 14). [48]



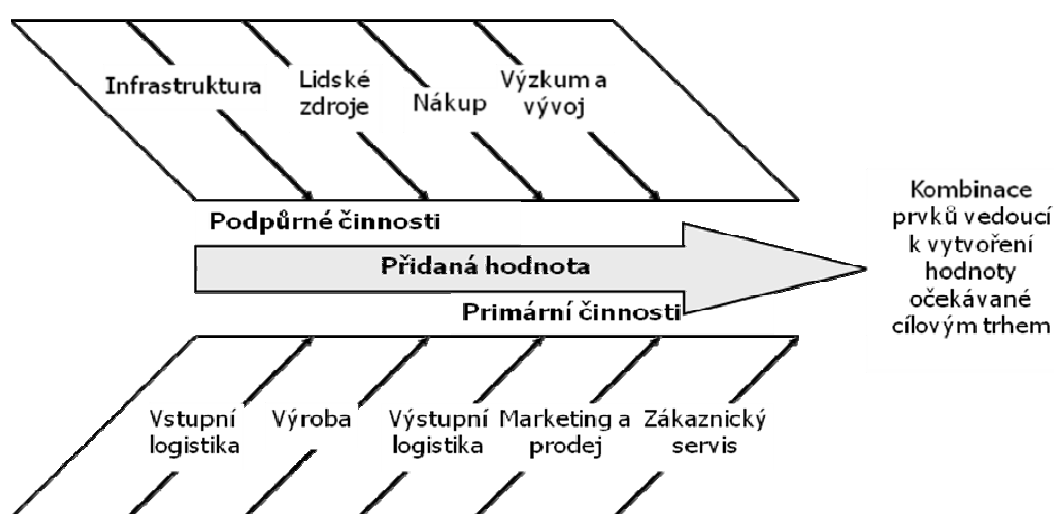
Obr. 14 – Orientace na cíle x orientace na účinky [48]

Zásady řízení vztahu se zákazníky

Jakmile víme, která orientace je pro naši společnost lepší a více prospěšná, je nutné si definovat zásady při řízení vztahu se zákazníky na průmyslových trzích.

Základním stavebním kamenem při budování vztahu se zákazníkem, je vytvoření hodnoty. Já bych podotkl přidané hodnoty – jak pro nás, tak

pro našeho zákazníka (společnost, firmu), neboť v dnešní době pouze „obyčejná“ hodnota nestačí. V různých oborech se lidé zabývají zjištěním, změřením, vytýčením přidané hodnoty. Pokud tuto problematiku zjednodušíme, jedná se o to: aby náš investor, zákazník byl spokojený nejen s kvalitou, cenou, dodávkou, atd., ale se vším ostatním. S naší firmou, naším firemním papírem, člověkem, který nás zastupuje (většinou si tyto akce berou na starost majitelé společností, ředitelé), dokonce i s jeho telefonem. Musíme ho přesvědčit, že my jsme Ti nejlepší a naše přidaná hodnota je pro něho nejvýhodnější a nejvyšší. Na průmyslovém trhu nemůžeme skončit naše vztahy, jednání po předání díla. Vždyť tímto faktem se vše začíná! Co nám může pomoci pochopit hodnotu investora, našeho zákazníka? Hodnototvorný řetězec, proces – viz. následující obrázek (Obr. 15) [15, 24, 43, 48]



Obr. 15 – Hodnototvorný řetězec [24]

Jinými slovy se jedná o proces, v němž si zákazník (společnost, firma) vytváří svou hodnotu, a tím si plní své vlastní cíle. Ta firma, která se zaměří na tvorbu hodnot svého zákazníka, může přizpůsobit své výrobky a služby mu přímo na míru nebo přiblížit svým hodnotám, procesům. Bez této základní informace nelze budovat vztah se zákazníky. A je úplně jedno na jaké straně stojíme (dodavatel či zákazník). Pokud chceme zjistit tvorbu hodnot našeho zákazníka, je nutné, abychom na tento vztah pohlíželi jako na proces, který obsahuje spoustu neméně důležitých činností. Bylo by málo prozíravé, vidět jen výsledky! Musíme znát cestu, která k nim vede. Ne vždy ta nejjednodušší cesta je nejsprávnější, nejlepší. Naším cílem není být našemu zákazníkovi nablízku, ale sžít se s ním. Musíme se snažit o předání svých znalostí, schopností a dovedností zákazníkovi. Stejně tak ovšem musíme naslouchat a snažit se přebrat a využít jeho know-how, informace, atd. Musíme mít pořád

na pozornosti vztah se zákazníkem a cíl přizpůsobit procesy společnosti a zákazníka navzájem tak, aby se staly efektivnějšími a byly schopny zajistit významné úspory. Pouze za předpokladu zajištění této podmínky je možný posun ke skutečně zákaznický orientovaným činnostem. Společnosti nejsou soupeři, ale partneři! Není cílem (i když to tak často v praxi nevypadá) velký boj, ve kterém obě strany utrpí ztráty (finanční, smluvní, dodací, atd.). Na průmyslovém trhu musí být vítězové obě strany. Proto je nutné přizpůsobit (díky řízenému vztahu se zákazníkem) proces na jednotlivých stranách sobě navzájem tak, aby se pozitivní přidaná hodnota vytvářela u obou společností. A o tom to je! Vzdát se boje, soupeření, nekalých praktik. Začít nově myslet, využívat budování vztahu se zákazníky. Naše společnosti musí dosahovat partnerských dohod. Velkou roli zde hrají naši dodavatelé. I když jsme zhotovitelé díla, spoustu věcí jsme nuceni řešit subdodavatelsky. Jen dobrý vztah s našimi dodavateli, nás může posunout výše ve vztahu k našim investorům, zákazníkům. [15, 24, 43, 48]

Pokud hodnota byla základním kamenem, zdířem bude produkt jako proces. V některých odvětvích, u některých zakázek, je velmi těžké přesně definovat produkt, výrobek (i když smluvně to investoři vyžadují). I na průmyslovém trhu je nyní nutností nabízet spolu s produktem službu a spolu se službou produkt. Proto dochází k uzavírání partnerství a dohod mezi společnostmi, které tímto spojením jsou schopné nabízet celou zakázku samostatně a se vším všudy. Náš investor si nekoupí např. kotel od nás a montážní služby včetně dopojení na stávající síť, servisní služby, atd. od jiné společnosti. Proto můžeme říci, že předpokládaný rozdíl mezi službou a výrobkem je zavádějící. Nesmíme tyto dvě věci rozdělit. Ano, zajisté, jsou zakázky, kde nám toto rozdělení „projde“ a my uspějeme. Ale v budoucnosti bychom byli ztraceni. Investor nechce podepisovat smlouvy s x společnostmi, ale jen s jednou. Můžeme říci, že vztah je vytvářen vším, co zákazník a společnost uskutečňují (společně) a co vede k tvorbě hodnoty. Vztah se stává procesem, který je tvořen vzájemně působícími činnostmi, jejichž prostřednictvím se jednání, informace a emoce stanou součástí procesu vytváření hodnoty na straně zákazníka. Důležité je také zmínit, že hodnota pro zákazníka nevzniká při samotném nákupu, nýbrž při každé výměně (obchodu) mezi společnostmi (zákazník x dodavatel). Musíme si uvědomit, že na průmyslovém trhu platí ještě o 100 % více rčení než na spotřebitelském trhu: Na co nám bude zákazníkovi (investorovi) výrobek, produkt, který sice pořídil za nízkou cenu, když nebude sloužit dobře, budou problémy s jeho používáním? Na nic! Veškerá výměna, která podporuje hodnototvorný proces zákazníka, by měla být považována za součást nabídky. Díky tomuto způsobu, musíme nahlížet na znalosti a schopnosti jinak. Nejde

jen o prodej produktů. Jde nám o využití schopností a znalostí k podpoře vztahu se zákazníkem po celou dobu jeho trvání. [15, 24, 43, 48]

Střechou při budování vztahu se zákazníkem je odpovědnost společnosti. Dnes již nestačí, pokud dokážeme uspokojit potřeby zákazníka na 100 %. To dělá každý nebo si to alespoň myslí. Leadři na trzích se snaží uspokojovat na 120 % a více. Je to těžké, ale povede to k úspěchu, i když je těžké vyčíslit procenta, jak zákazníka uspokojujeme. V dnešní době nám ani nestačí, pokud je zákazník sám o sobě spokojený. Spokojenost je vlastností, která se rychle ztrácí a musí se znovu a znovu obnovovat. Přirovnal bych to ke konkurenční výhodě, protože ona také není trvale udržitelná. Můžeme být spokojeni, pokud našemu zákazníkovi dokážeme připravit prostor pro vytváření jeho vlastní hodnoty. Také bychom se měli začít snažit orientovat na jeho budoucí potřeby. Obzvláště na průmyslovém trhu, kde je časový cyklus výrobku o mnoho delší než na trhu spotřebitelů. Nutno si uvědomit, že se nemůžeme snažit hodit odpovědnost z našeho vztahu k zákazníkovi na něho samotného. Odpovědnost leží na nás – společnosti. My musíme vztah někam směřovat, rozvíjet ho, udržovat a vytyčovat jeho nové cíle. Pokud to neuděláme, nabídne zákazníkovi své služby jiná firma. [15, 24, 43, 48]

Poznání zákazníka

Nejznámější druhy zákazníků, jsme si definovali již v předešlých kapitolách. Jen pro zopakování. Kdo je pro nás zákazník na průmyslovém trhu? Zjednodušeně můžeme říci, že je to společnost (firma), která od nás nakupuje výrobky či služby k dalšímu použití, pronájmu či prodeji. Dle Spáčila [42] poznání zákazníka prochází těmito základními etapami:

- Hledání – velmi těžká etapa. Nutnost přesně definovat, kde, co, jak a proč hledat. Je nutné snažit se zjistit problémy a následné řešení u zákazníků, abychom dokázali odstranit jejich problémy. Na průmyslových trzích můžeme vycházet ze svých databází, z katalogů veletrhů, atd. Jak jsem ovšem již zmiňoval, není jednoduché dostat se do databází jednotlivých společností, investorů. Jedná se o nekončící se boj, který má dlouhodobou časovou povahu. Je také dobré vědět, že těžko se důvěra získává, lehce ztrácí. [42, 48]
- Konzumace – v tomto bodu apelují na péči o zákazníka. Jedná se o to, abychom podnítili našeho zákazníka k dalšímu nákupu, k další investici, nové zakázce. Není dobré zákazníky nutit, ale dokázat je přesvědčit, co jim námi uskutečněná zakázka přinese – energetické, ekonomické, ekologické úspory.

- Hodnocení – zde by měl náš zákazník posoudit, zda-li vše bylo v pořádku a zda-li se mu zkušenost s naší společností vyplatila. Každý náš investor posuzuje, zda-li bylo vše v pořádku ve všech směrech zakázky (technické, technologické, bezpečnostní, funkční, platební, dodavatelské hledisko). Jednoduše řečeno, při některých zakázkách si může dát do rovnice náklady a výnosy, což mu stačí. [42, 44, 48]

Vytvoření prostředí zaměřeného na spokojenost zákazníka

Pokud se nám podařilo definovat našeho zákazníka, jsme schopni nabídnout své služby a rvát se o jeho zakázky a v neposlední řadě jeho peníze, je nutné také něco obětovat – vytvořit prostředí, ve kterém se budeme s naším zákazníkem pohybovat a řešit vzniklé situace, problémy. Naším cílem a smyslem celé problematiky musí být zaměření se na tyto okruhy: [13, 14, 42]

- Poznání zákazníka
- Zajištění personálu – jak jsem již zmiňoval, v těchto průmyslových odvětvích dochází k velké fluktuaci zaměstnanců včetně aspektu sezónnosti. Nutnost definování kompetencí a odpovědnosti jednotlivým zaměstnancům, pracovníkům. Majitelé, ředitelé musí řešit i problematiku motivace, odměňování, atd. Hledání a řízení zaměstnanců je nekončící kolotoč. Je velmi těžké najít a dokázat se sžít s přáními a tužbami našich zaměstnanců, kteří zákonitě chtějí za co nejmenší odpovědnost pobírat veškeré výhody zaměstnanců. V těchto odvětvích dochází k trendům odchodů zaměstnanců na živnostenské oprávnění. Výhodou pro firmu je ušetření nákladů – pokud není práce, nemusí platit zaměstnancům, může vyzkoušet jiné zaměstnance, atd. Výhoda pro živnostníky – mohou hledat práci i u jiných společnostech, atd.
- Nastavení procesů – důležitost vytvoření standardů kvality s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. Dnes investoři udávají pravidla, kterým se jako společnosti dodavatelské, musíme podříditi. V dnešní době je velmi velký ohled na bezpečnost práce a ekologické aspekty naší práce.
- Řízení očekávání zákazníka – zde najdeme vše, co zákazník očekává od hmotného produktu, dodávky, servisu či provedení služby. Na mnou vybraných trzích je možné, díky svým technickým, technologickým znalostem a zkušenostem, aktivně ovlivňovat očekávání našich zákazníků, investorů.
- Vybavenost – IT vybavenost (software, hardware, databáze, PC, atd.), zaměstnanecká vybavenost (vhodné prostředí a vybavení pro zaměstnance), technická, technologická vybavenost. Nové věci se na starých zařízeních dělat nedají!

Očekávání zákazníka

Jaká jsou očekávání našich zákazníků? Dokážeme splnit jejich očekávání? Obstojíme v boji s naší konkurencí? Má smysl snažit se, za každou cenu, splnit jejich očekávání? To je jen pár otázek, které mě napadají při psaní této kapitoly. Náš zákazník si většinou utváří obraz na základě zkušenosti, které měl s naší společností nebo konkurencí nebo také své obrazy odvíjí od svých očekávání, které přikládá jednotlivým projektům, zakázkám. Náš úspěch stojí na skutečnosti, jak dobře dokážeme ovlivnit obrazy našich zákazníků. Zkusme se více zaměřit na tyto body: [15, 44, 48]

- Logický přístup – i když se zákazníci snaží být neovlivnitelní marketingem (spotřebitelské trhy) na trzích průmyslových se naši zákazníci ovlivňují jménem společnosti, historií společností, atd. Náš zákazník se může zaměřit buď na jeden atribut, který je dle něho nejdůležitější (např. cena) nebo na více atributů, které má srovnané v pořadí, dle důležitosti (nutnost přiřadit jednotlivých atributům jejich váhy).
- Obava z rizika – nedodržení termínu, nesplnění plánu, nezvládnutí technického (technologického) postupu, nákladové hledisko, atd. Rizik můžeme najít spoustu, v neposlední řadě také klimatické podmínky, které často znepríjemňují život investorům i dodavatelům. Na průmyslových trzích (speciálně mnou zkoumaných) musíme pracovat pod tíhou smluvních pokut a penále. Tudíž rizika jsou vysoká a je velmi nutné tato rizika předem definovat a snažit se je eliminovat. Při definování a eliminaci rizik často pomáhá dodavatel, zhotovitel staveb, díla, zakázky.
- Snaha mít věc pod kontrolou – náš zákazník musí mít vždy pocit, že je vše OK, pod kontrolou. Proto je nutná, ze strany dodavatele, velká informovanost, připravenost podkladů, hladký průběh kontrolních dnů, atd. Na druhou stranu, ale pozor! Při vyskytnutí problému, který se neslučuje se smlouvou, ani zdárným průběhem díla, musíme bezpodmínečně informovat našeho zákazníka, investora. Zatajování důležitých skutečností, nás může zničit. Ze své pracovní zkušenosti vím, že spousta problémů se dá vyřešit při včasné informovanosti nadřízené osoby.
- Typizovaná role – často se nám stane, že v rámci společnosti našeho zákazníka, investora, jednáme s více jeho zaměstnanci. Proto je nutné počítat s jejich rozdílností, jinou roli v pracovním týmu společnosti zákazníka, investora. Nestandardizujme! Byla by to naše smrt!

1.4.4 Fáze vztahu se zákazníkem

Než se dostaneme k základním fázím vztahu společnosti se zákazníkem, je velmi důležité zmínit se o hodnotě zákazníka. Určení hodnoty zákazníka je velmi důležité, i když se domnívám, že v praxi se tato hodnota neurčuje, dle vzorečků, ale dle citu, šestého smyslu manažera, zkušeností, dosavadní spolupráce, osobních vztahů, atd. [44, 48]

Určení hodnoty zákazníka

Je možná zbytečné, ale pro disertační práci nezbytné uvést i fakt, že většina společností má své zákazníky rozděleny (segmentovány), dle různých hledisek (demografické kritéria, na základě dat, uskutečněných transakcí, atd.). Samotné segmentování zákazníků by nemělo takový význam, pokud bychom k jednotlivým zákazníkům nepřidali jejich hodnotu, tzn. jeho profit za konkrétní časové období. Znalost hodnoty zákazníka může být pro společnost velmi důležitou pomůckou, pomocí níž může zvolit nejrůznější zákaznické strategie, postavit na ni svůj vztah k jednotlivým zákazníkům. Můžeme říci, že dochází k tzv. hodnototvornému procesu (Obr. 15), jak z pohledu společnosti, tak zákazníka. [24]

Hodnota zákazníka se dá určit několika způsoby. Někomu stačí vědět počet uskutečněných obchodů jednotlivých zákazníků a jejich výnosnost, jiný dá na pocity, srdce a svůj šestý smysl anebo využijeme LTV (Lifetime Value, hodnota zákazníka).

LTV = současná hodnota všech budoucích profitů z daného zákazníka (Obr. 16) [22, 25]

$$LTV = \sum_{i=1}^n (1 + d)^{-i} \pi_i$$

d ...diskontní sazba
 n ...délka životního cyklu zákazníka
 π_i ...profit ze zákazníka v období i

Obr. 16 – Určení hodnoty zákazníka [22, 25]

Otázkou ovšem zůstává, co vše můžeme považovat za profit. Mohou to být reference nebo například marže z jednotlivé zakázky? Obecně můžeme říci, že profit se skládá ze dvou složek:

- Přímě měřitelná – marže snižená o měřitelné náklady (náklady na udržování vztahu se zákazníkem – obtížně měřitelné)
- Nepřímě měřitelná – neobchodní a kvantifikovatelné benefity (nové reference, přínos zákazníka pro zlepšení produktu, šíření dobrého jména naší společnosti zákazníkem, atd.)

Výpočet profitu není jednoznačný a přesný, proto se neustále hledá model, který by přispěl k přesnějšímu výsledku. Pokud zjistíme (určíme) hodnotu zákazníka, co jeho budoucnost? Jaká bude jeho budoucí hodnota? Lze vůbec tuto situaci předvídat? [22, 25]

Budoucí hodnota zákazníka se velmi těžko odhaduje a to hlavně z důvodu informací. Musíme využívat veřejně dostupné informace nebo čerpat z podkladů, které nám sdělí zákazník sám. Především úkolem ředitelů, majitelů, obchodníků je neustále zjišťovat plány, vize všech zákazníků! Pokud jsou ve společnosti vztahy k zákazníkům dobře nastaveny a hlavně funkční, vedení společnosti má povědomí o plánech nejen svých zákazníků, ale také dodavatelů. Z vlastní zkušenosti bych ovšem upozornil na zásadní skutečnost: nemůžeme věřit všemu, co nám zákazník namluví. Ne vždy s námi zákazníci jednají na rovinu, mohou se nás chtít zbavit, nemají na nás náladu, tak nám mohou namluvit, co je napadne. Zde je zapotřebí soudnost jednotlivých představitelů společnosti. V neposlední řadě je nutné sledovat vývoj trhu, nové trendy v technologiích, inovace, atd. [22, 25]

Nyní se můžeme zaměřit na jednotlivé fáze procesu vztahu se zákazníkem. Můžeme definovat 3 základní fáze, kterými každý vztah prochází. Je velmi těžké určit časový úsek, nutný pro jednotlivou fázi tohoto vztahu, neboť může být u každého zákazníka jinak časově i nákladově náročná. Za základní fáze považuji: [15, 31, 44, 48]

- Navázání vztahu – jak jsem již zmiňoval v předešlých kapitolách, není vůbec jednoduché vztah navázat, nepokazit první kontakt, zapůsobit na prvním setkání, dostat se do databáze jednotlivých společností, dosáhnout možnosti vypracovat nabídku, atd. K navázání vztahu nás něco vede – podnět, informace, důležitý fakt. Můžeme zákazníky vyhledávat cíleně, namátkově nebo vyčkat již zmiňovaných podnětů. Není důležité, jak se k zákazníkovi dostaneme, ale co předvedeme na prvním setkání. Zda-li zákazníkova hodnota z naší schůzky bude naplněna či ne. Zda-li jsme mu schopni poskytnout přidanou hodnotu za těch několik desítek minut. Na druhou stranu, my musíme být schopni odhadnout přání, potřeby, bolístky našeho zákazníka. A to nejdůležitější – odhadnout

(definovat) jeho potenciál a budoucí vize. I když se pohybujeme na průmyslovém trhu, nezapomínejme, že jednáme s lidmi – velmi důležité emoce, sympatie, vystupování našich zástupců.

- Rozvíjení vztahu – většina literatury předpokládá, že v této fázi dojde k rozvoji vztahu, vše se bude zlepšovat, dosáhneme zakázek, zisku, atd. Zde bych chtěl upozornit. Tato fáze nemusí v některých případech vůbec nastat, nebo respektive její trvání bude krátkodobé. I když dostaneme šanci, dostat se do této fáze, můžeme si ji vlastním chováním velmi pokazit, respektive v krátkém časovém intervalu přejít do poslední fáze ukončení vztahu, a proč? Ne vždy dojde k rozvíjení vztahu. Pokud se ustavičně, systematicky nevěnujeme zákazníkovi – ztrácí o nás zájem. Musíme obětovat více času, financí na tuto fázi než na fáze ostatní. Musíme začít systematicky pracovat na rozvíjení této fáze. Pouho pouhé návštěvy nestačí. Vymýšlet, navrhovat, připomínkovat nová řešení, technologie našemu zákazníkovi. Nejde nám jen o ziskovost, ale také reference, přínosy z uskutečnění zakázek, atd. Největší faktor úspěchu je osoba, která jedná se zákazníkem. Na té záleží nejvíce a měla by být správně motivovaná, aby dávala budování vztahu se zákazníkem úplně vše. Nutnost všechny poznámky, zjištěné informace, názory obchodníka zaznamenat do systému, databáze a archivovat. Dočetl jsem se, že od spokojenosti zákazníka můžeme posuzovat pevnost navázaného vztahu. To ovšem již neplatí. Dnešní spokojenost zákazníka se může během pár minut, dnů změnit po obdržení lepší, konkrétnější, cenově výhodnější nabídky. Proto se musíme zaměřit na kvalitu ve všem, co s daným zákazníkem řešíme, provádíme, děláme. [15, 31, 44, 48]
- Ukončení vztahu – dle teorie vztah se zákazníkem jednoho krásného dne končí. Obvykle impulsem ukončení je nějaká skutečnost, důvod – iniciativa společnosti, zákazníka. Dle mého názoru, tato fáze nesmí nastat a musí se jí předcházet. Pokud náš zákazník chce vztah ukončit – řekněme si proč! Co jsme pokazili? V čem byl náš problém? Co neumíme? Jak jsme se k němu chovali? Při této situaci navrhuji jediné řešení, rozjet se za naším zákazníkem, promluvit si o vzniklé situaci, přiznat chybu (i když není na naší straně) a snažit se vztah zachránit. Není doba pro to, abychom se zbavovali našich zákazníků. Pokud chceme vztah ukončit my (společnost), položme si opět otázku: Proč? Není chyba v osobě, která s ním jedná? Nebo nám nevydělává? Nevyhráváme výběrová řízení? Při této situaci doporučuji dostat se do fáze jedna – navázání vztahu a zákazníka přesvědčit, že začneme znovu, došlo k chybné komunikaci, špatnému odhadu profitu, budoucnosti, atd. Nenechme odcházet zákazníky!

Nemysleme si, že špičkový zákazník bude špičkový pořád, neustále. Obzvláště na průmyslovém trhu hrají velký vliv externí vlivy (politická situace, ekonomická situace, legislativa, atd.). Pokud chceme špičkové zákazníky udržet a neustále zvyšovat hodnotu našeho budovaného vztahu, musíme hodně obětovat (čas, finance, volný čas), neboť v neposlední řadě ztráta zákazníka je z 90 % naše chyba.

Základní principy péče o zákazníky

Pokusme se definovat základní principy péče o zákazníka na průmyslovém trhu. Je mi zcela jasné, že každý z nás, by dokázal definovat principy péče a možná bychom se neshodli ve všech bodech. Ale je to vůbec nutné shodnout se? Na těchto trzích působí spousta firem a nedomnívám se, že všechny firmy se chovají k zákazníkům stejně, mají stejný způsob řízení, atd. Mnou definované principy péče o zákazníky jsou:

- Znalost trhu, tržního prostředí – nutnost pro podnikání, přežití
- Znalost zákazníka – předpoklad pro dnešní podnikání na těchto trzích
- Aktivita ala „vlčák“ – zakousnout se a nepustit. Nemůžeme čekat, že nás investor, zákazník bude kontaktovat a povede nás za ručičku až k vítěznému konci – uskutečnění a předání námi zrealizované zakázky. My musíme nabízet naše služby, naše know-how, přicházet s návrhy, snažit se získat nové a nové zákazníky a zakázky. Jakmile se chytne příležitosti, musíme jít po ní až do konce, i když nás to stojí spoustu sil, finančních prostředků.
- Otevřenost – ze všech tří stran (zákazníka, dodavatele, nás). Otevřenost je na začátku partnerství, a to je důležitější a výhodnější než rivalita. Musíme si uvědomit, že jednotlivé průmyslové trhy jsou ohraničené a zjednodušeně řečeno, na naši společnost se provalí vše. Pro lhaní zde není místo. Musíme mluvit, jednat na rovinu, i když to pro nás nemusí být zrovna příjemné. To už je na posouzení našeho zákazníka.
- Upřímnost, férovost – nesrovnával bych tyto pojmy s důvěrou. Dle mého názoru nejsou totožné. Ne vždy je dobré vytěžit z každé informace, skutečnosti maximum. Mnoho našich zákazníků, investorů, dokáže ocenit správnou informaci, která pomůže nejenom nám, ale také jim. Tato skutečnost utužuje náš vztah a nám získává body navíc v dalších zakázkách. Malá služba vytváří velkou službu.
- Poctivost – ve smyslu poctivého provedení všech částí jednotlivých zakázek, včetně dokumentárního provedení, atd. Vedoucí pracovníci balancují na tenkém ledě. Měli by si uvědomit, které sliby jsou schopni realizovat. Delegování nepomůže.

- Být schopen vydržet – ve smyslu existence firmy, ve smyslu nabubřelosti nejvyšších představitelů společnosti. I když se nám podaří vydělat peníze, není dobré a do budoucna prozíravé, začít utrácet za nadstandardní výrobky, služby. Náš zákazník, investor se může také rozhodnout, že nám dal „vydělat“ již dost a poohlídne se jinde. A to nechceme!
- Nepovyšovat se – vedoucí představitelé společností by se měli držet při zemi a nesnažit se převyšovat své zákazníky, investory. Málokdo z nás, má tuto skutečnost rád a proč se zbytečně vystavovat problémů, tlakům od zákazníků, investorů?

Přínos CRM pro organizaci

Jakmile jsem se dostal do pracovního procesu, naučil jsem se odpovídat na jednoduché otázky našich zákazníků, investorů: Co z toho budu mít? Proč bych to měl dělat? Co mi to přinese? Pokud tyto otázky implementuji na CRM, jaké jsou tedy přínosy pro organizaci, která se rozhodne řídit se principy dlouhodobě udržitelných vztahů se svými zákazníky? Pokud dojde ke správné implementaci do podnikových struktur, přínosy uvidíme a budou přímo měřitelné. Bohužel musí uplynout jistý časový úsek, který není krátký, aby byly přínosy viditelné. Jaké jsou ale přínosy bezprostředně po zavedení? Vycházel jsem z Wesslinga [48], a upravil jsem jeho přínosy na průmyslový trh v dnešní době, přičemž jsem se snažil každý přínos okomentovat kladně (✓) i záporně (✗) z pohledu organizace:

- bezproblémový průběh obchodních procesů
 - ✓ Jedná se o omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v jednotlivých útvarech organizace i organizaci samotné. A jak je to možné? Výsledkem totiž je existence jednotné databáze informací o zákaznících. Obchodní procesy jsou spojovány díky informačním technologiím. Nemůžeme ale říci, že užitek vyplývá z technologií, nýbrž z procesů a pracovníků (či zákazníků), kteří s použitou technologií pracují. Tento bod má dva základní přínosy: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto obchodní procesy.
 - ✗ Za nebezpečí tohoto bodu nebo raději jeho nevýhody vidím zpracování kvalitní databáze a využívání IT techniky. Domnívám se, že málokterá firma využívá CRM programů a ve velkém množství firem, je databáze vytvořena v programu Excel. Musíme si uvědomit, že CRM není jen o marketingu, ale také o statistice a výpočetní technice. Další problém může nastat při přizpůsobení technologií měnícím se požadavkům. Jde o to najít obchodní procesy, které jsou

pro zákazníka přínosem, a to může být problém, neboť ne vždy je lehké tyto procesy správně definovat. Tímto se dostáváme ke snížení nákladů – já zde ale vidím nebezpečí, abychom na úkor kvality našeho vztahu se zákazníky nesnižovali jen ty náklady.

- více individuálních kontaktů se zákazníky
 - ✓ Díky využití nástrojů CRM (call centra, automatizace prodeje, prodej po telefonu, webové stránky, e-marketing), je možné získat individuální kontakt – lépe řečeno vztah – se zákazníky. Jednoznačné výhody – kvalita kontaktů, množství vztahů se zákazníky. Jinými slovy jsme schopni uspokojit více zákazníků. Za další výhodu považují i možnost vyčlenění určitých časových jednotek pro předem dané typy, skupiny zákazníků.
 - ✗ Musíme si uvědomit, že získat mnoho zákazníků není v dnešní době velký problém. Spíše je problém vybrat z nich ty individuální kontakty a ty potom dále rozvíjet a dotáhnout až k vysněné zakázce. Dále musíme vědět, jaká data od zákazníků potřebujeme a dostáváme se k předchozímu bodu – dobré zpracování databáze a důležitost výpočetní techniky.
- více času na zákazníka
 - ✓ Nejde o to, přiřadit více pracovníků k jednotlivým zákazníkům. Stávající pracovníci budou schopni se lépe věnovat zákazníkům, díky časovým úsporám, lepšímu plánování, atd. Ušetřený čas z jiných činností se může proměnit ve zlato, pokud se bude věnovat našim zákazníkům. Pozor ale na pracovníky, aby správně pochopili, jak mají využít ušetřený čas. Takže CRM nám přináší lepší rozložení, využití času na jednoho našeho zákazníka.
 - ✗ Musíme si uvědomit, že ten, kdo si neudělá čas na „byznys“ – nemůže ho dobře uskutečnit, ani poté udržet kvalitní vztah. Vidím velký problém v pojmu „čas na zákazníka“ a v chování jednotlivých odpovědných pracovníků. Každý dnes říká, jak se chová perfektně ke svým zákazníkům, ale není to vždy pravda. Důležité je, jak to cítí náš zákazník.
- odlišení se od konkurence, žádná standardizace
 - ✓ Nádherný pojem – odlišení se od konkurence. Prošli jsme obdobím, kdy všechno mělo vypadat stejně a firmy se snažili přizpůsobit sami sobě navzájem. Právě opak je zisk!
 - ✗ Nevýhodu vidím v myšlení managementu, majitelů. CRM je sice dobrý nástroj k odlišení od konkurence, ale nevyřeší vše. Nemůžeme si myslet, že implementací CRM do podnikových struktur se najednou vyřeší podnikové problémy, které máme již x let. To CRM neumí. A další problém. CRM nepřináší výsledky hned, ale je to časově náročnější

proces, proto si nemůžeme myslet, že jakmile začneme používat pravidla CRM, že jsme hned lepší než naše konkurence.

- vylepšení image
 - ✓ Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. Ale je to pravda? Kdo je soudcem a porotcem jednotlivých firem a jejich chování. Zákazníci, investoři!
 - ✗ Image se dá často předstírat. Pozor na to! Nevěřme všemu, co je na papíře. Přesvědčme se! Společnosti na těchto trzích jsou připraveny na audity zákazníků i investorů.
- přístup k informacím v reálném čase
 - ✓ To vše nejde bez kvalitního informačního systému. Díky CRM má management neustále k dispozici informace o odbytu, marketingu, servisu, ... všechny informace potřebné k dennímu chodu organizace. Čím dříve a kvalitněji jsou data k dispozici, tím můžeme rychleji reagovat. CRM umožňuje informační kanál přímo mezi podnikem a zákazníkem. CRM dokáže odhalit všechny komunikační kanály a vzájemně související diskontinuity.
 - ✗ Problém vidím v kvalitní analýze informací. Musíme vybrat, v co nejkratší době, informace důležité pro náš podnik, a to někdy v našich podmínkách ještě není možné. Je nutné rozeznat informaci od „kachny“, která nás má zmást či svést na špatnou cestu. Z personálního hlediska je nutnost vyčlenit na tuto činnost odborně kvalifikovaný personál, který se tímto bude zabývat každý den celou pracovní dobu, ne jen jednou za týden.
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami
 - ✓ Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami – jednotlivými odděleními ve společnosti. Tyto oddělení většinou stojí na opačných pólech při různých problémech v řízení firmy. Ne hádání, ale jejich spolupráce přináší firmě největší účinek. Spolupráce, která není založena na donucení a na pevných pravidlech, nýbrž na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM (přístup do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka, znalosti z odbytu lze využít v marketingu). Nemůže existovat rozdíl v cílech marketingového a odbytového oddělení. Obě oddělení získávají díky CRM pozici, která se odráží v úspěchu celé organizace.
 - ✗ Velký problém vidím ve školení personálu, vysvětlení jim problematiky CRM a hlavně v jejich chápání tohoto problému. Dalším faktem ovšem zůstává, že daná společnost by měla mít jednotlivá oddělení. I když někdy stačí, když si lidé, zastávající jednotlivé funkce ve společnosti, sednou k jednomu stolu a komunikují.

- nárůst efektivity týmové spolupráce
 - ✓ Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Dnes již jedinec nezmůže v boji s konkurencí nic. Jedině celý tým (firma) a správná spolupráce mezi jednotlivými týmy ve firmě dokáže porazit své rivaly. Jakmile marketing získá informace, hned je musí předat do odbytu, kde musí začít plánovat dle získaných informací.
 - ✗ Bohužel to tak většinou nefunguje. Problém vidím ve správném složení pracovních týmů. V jednotlivých odděleních musí také získané informace dobře zpracovat a kvalitně je předat dál, aby celý koloběh byl zachován. Pokud se nám nepodaří odstranit velká a zatěžující administrativa, můžeme na tento bod zapomenout. Opět to je velmi časově i personálně náročné.
- růst motivace pracovníků
 - ✓ Dochází k podpoře každodenní práce každého pracovníka, což je motivuje k další práci. Tím, že pomocí CRM máme informace rychleji, všechny změny jsou ihned vidět (kromě výsledků).
 - ✗ Vidím jediný problém – přesvědčit o tom své zaměstnance.

Další okruhy, na které se musí každá organizace zaměřit, nebo které vyplývají při implementaci CRM do podnikových struktur, jsou: [15, 31, 44, 48]

- Orientace na výsledky
- Vedení a stálost záměrů
- Management na základě procesů a faktů
- Rozvoj a zapojení lidí
- Vznik a aktivní využívání etického kodexu
- Neustále učení se, inovace a zlepšování dosavadních činností, procesů v podniku
- Sociální odpovědnost, rozvoj partnerství

Rizika CRM

Kotler [17] ve svém díle uvádí, jak je možné pomocí CRM dosáhnout značných konkurenčních výhod. Ano souhlasím, ale domnívám se, že tyto výhody se dnes již snižují, neboť čím dál více firem zavádí tyto principy týkající se zákazníků. CRM také v budoucnu nebude zárukou věčných vztahů se zákazníky, ale povede k výraznému zvýšení pravděpodobnosti navázání prospěšných vztahů se zákazníky. Vždyť vezmeme si fakt, že pokud většina zaměstnanců společností, se bude řídit pravidly a kroky, které jsou uvedeny v některých publikacích, dojde ke standardizaci, a to je konečná. Kdo by chtěl

jednat každý den s 10 navlas stejnými obchodníky. Pokud jsem ve své práci uvedl výhody při zavedení CRM do společnosti, je nutné uvést i rizika, která mohou nastat. Za největší riziko považují personál (zaměstnance) společností. Z vlastní zkušenosti vím, že není vůbec jednoduché naše zaměstnance nadchnout, přesvědčit, vysvětlit jim důležitost změny, nové věci, nového postupu, atd. Ne vždy pomůže motivace, charisma manažerů či odborné semináře. [15, 31, 44, 48]

- Nesystémové uplatňování – kromě funkčnosti a integrovatelnosti je třeba zabezpečit cílevědomost, zpětnou vazbu, komplexnost, pružnost, dynamiku a efektivnost.
- Otrocké přebírání – nutnost uvědomit si výrazně jiné podmínky než v zahraničí nebo u konkurence, a proto nemůžeme kopírovat zahraniční vzory či naše rivaly a doufat v okamžitý a jistý úspěch. Vždyť každá společnost je jiná, má jinou organizační strukturu, jiný hodnototvorný řetězec, jiné zákazníky, atd.
- Nedůsledná komunikace – problém komunikace se dá rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní pramení z mnoha oddělení firmy a jejich různých požadavků a rozdílných náhledů na CRM. Někdy je problém domluvit se mezi dvěma lidmi. Vnější ze špatného odhadu zákazníka, špatného jednání, nepochopení problematiky, atd. Domníváme se, že vnitřní problém je závažnější a vážnější než vnější. Může způsobit celý rozklad společnosti.
- Dlouhodobost budování vztahů – jde o časově náročný proces – nejedná se o jednorázovou záležitost, která se uskuteční během týdne a bude nám sloužit desítky let. Dnešní firmy chtějí vše hned, ale to nejde. Zde běží proces, který má svůj časový průběh, nedá se uspěchat nebo zkrátit. Je nutné, aby naši zaměstnanci makali po celou dobu trvání tohoto vztahu – takže neustále a nepolevovali.
- Uspořádání organizace – rozdělení útvarů (týmů) a hlavně jejich souvislosti při vztahu k zákazníkům.
- Organizace a zákazník včele – zákazník by měl stát uprostřed organizace, protože jedině tak si firma uvědomí jeho důležitost.
- Technická vybavenost firmy, databáze – pokud chce firma implementovat CRM, musí být její technická vybavenost na nějaké úrovni. Proto by se nemělo na takovýchto věcech šetřit, neboť může docházet k oslabení vlivu CRM. Zpracování kvalitní databáze se všemi důležitými body musí být základem každé implementace.
- Zaměstnanci – nejdůležitější článek. CRM nám samo o sobě nepomůže, pokud v jeho účinky nebude věřit každý pracovník na jakémkoliv postu ve firmě. Zde vstupují do popředí pojmy jako kultura společnosti,

motivace, odpovědnost, atd. Pracovníci jsou zlatem firmy a dle mého úsudku jsou po zákaznících druhí nejdůležitější.

Proces implementace

Ne vždy jde vše tak jednoduše, jak to vypadá nebo jak si myslí vedení organizací. Dokonce se mi chce říci, že v podnikání ani jistá pravidla platící pro některé organizace, v jiných fungovat nemusí. Jinými slovy ne vždy nám může implementace principů CRM do podnikových struktur pomoci. Ale pojďme se zabývat problémy. Já si osobně myslím, že ve firmách management málo řeší problémy a většinou vidí jen pozitivní věci – výsledky, co z toho bude a jak to pomůže. Každá mince má dvě strany.

První zásadní otázka, která před námi stojí, zní: Má implementace prvků CRM do podnikových struktur pro naši organizaci smysl? Pokusil jsem se sestavit pár bodů, které by nám měly pomoci učinit správné rozhodnutí:

- Velikost organizace – určitě nemá smysl bavit se o CRM v organizaci, která má 2 zaměstnance. Upřesnil bych, že na průmyslovém trhu toto rčení neplatí. Dnes i společnosti, co mají 2 zaměstnance, umí vydělávat velké peníze, realizovat velké zakázky, mít mnoho zákazníků, dodavatelů, atd.
- Počet zákazníků – CRM je o vztahu k zákazníkům nebo chcete-li se zákazníky. Pokud máme jednoho, dva zákazníky CRM opět nemá smysl.
- Odvětví – velice důležité. Průmyslový trh – nezbytnost! Velké finanční, organizační, časové překážky.
- Určení koncového spotřebitele – nejdůležitější věc při implementaci CRM. Někdy je velmi těžké určit si, kdo je náš cílový zákazník. Pokud ho špatně určíme, děláme vše zle a na nic. [40, 44, 48]

Pokud splňujeme v práci určené podmínky, můžeme pokračovat dále. Vidím další čtyři body, které jsou dle mého názoru důležité, neměli bychom na ně zapomínat. Jedná se již o problémy uvnitř naší organizace a hlavně o myšlení o naší organizaci: [40, 44, 48]

- Strategie – nutnost vymyslet nebo přizpůsobit naši strategii požadavkům CRM. Vývoj strategií pro přilákání, získání a udržení zákazníků. Strategií, které odpovídají potřebám a chování každého segmentu cílové skupiny zákazníků. Pokud to neuděláme, nemá smysl si hrát na podnik světové kvality a opět děláme nesmyslnou práci.
- Technologické zajištění – není možné implementovat CRM do naší organizace, pokud ji nepodpoříme technologickou injekcí do naší firmy.

- Interakce se zákazníky - návrh působivých sdělení a nabídek pro zákazníky umožňující průběžné interaktivní ovlivňování napříč rozmanitými kanály a "body dotyku" se zákazníky. Vývoj, realizace a sjednocení programů, kampaní a metod, které doručují naše sdělení zákazníkům.
- Měření a vyhodnocování - příprava postupů a realizace měření a vyhodnocování, které sledují obchodní výsledky a umožňují reagovat na přirozenou dynamičnost vztahů se zákazníky a jsou podkladem pro průběžná doladování a vylepšování. Jinými slovy snažit se neustále vyhodnocovat všechny naše kroky – dobré i zlé a poučit se z chyb.

Další body, které nyní uvedu, považuji také za nutné a jejich přehlédnutí znamená započítí krize firmy: [40, 44, 48]

- Uspořádání organizace – rozdělení útvarů a hlavně jejich souvislosti při vztahu k zákazníkům. Já osobně se domnívám, že dnešní organizace by měly mít od každého něco.
- Útvary podniku – není možné, aby útvary podniků spolu soupeřily o zákazníky.
- Decentralizace – zde vidím nutnost vybrání správných zaměstnanců.
- Organizace a zákazník včele – zákazník by měl stát uprostřed organizace, protože jedině tak si firma uvědomí jeho důležitost.
- Databáze – zpracování kvalitní databáze se všemi důležitými body musí být základem každé implementace.
- Zaměstnanci – nejdůležitější článek. Zaměstnanci musí nejen v implementaci věřit, ale musí se podle ní i chovat.

Dle Kozáka [22] můžeme definovat tento doporučený postup zavádění principů CRM do podnikových struktur:

- Angažovanost a odhodlání generálního ředitele a celého vrcholového vedení firmy
- Zavádění CRM prostřednictvím týmů s odborníky z různých oblastí, nutný jednotný postup týmu
- Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace a uložení se souhlasem dotčených osob nebo firem
- Diferenciace zákazníků podle stanovených kritérií
- Měření LTV – pravidelná aktualizace údajů
- Komunikovat one-to-one.
- Nezhodnocovat značku, nýbrž značku cílevědomě budovat

1.5 Závěr současného stavu poznání

Tato kapitola sumarizuje poznatky ze současného stavu poznání, které jsou zdrojem informací nejen při formulaci hypotéz, ale také při koncepci kvalitativního a kvantitativního průzkumu. Za hlavní poznatky současného stavu poznání, autor považuje:

- Existence průmyslového trhu. Jsou jasně definované rozdíly mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem.
- Na průmyslovém trhu existují čtyři základní typy poptávky: odvozená, nepružná, kolísavá a společná.
- Na průmyslovém trhu se vyskytují tři typy firemního nakupování: přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a nový nákup.
- Proces rozhodování o nákupu na průmyslovém trhu je velmi složitý proces. Velkou důležitost v tomto procesu hrají role jednotlivých zúčastněných osob. Ne vždy o vítězství, získání zakázky rozhoduje 100 % cena.
- U jednotlivých průmyslových trhů, které jsou předmětem zkoumání autorovi disertační práce, můžeme definovat podobné problémy. Na těchto trzích působí stejné subjekty.
- Existence vývojových tendencí marketingu, vývojových marketingových koncepcí nejen ve světě, ale také v Německu a České republice (dvě období: do roku 1989, po roce 1989).
- Existence nových pojmů, trendů v marketingu. Jsou definované inovační rysy oproti marketingu tradičnímu – obzvláště hlavní role zákazníka (ne produktu), segmentace zákazníků (ne masový marketing), dlouhodobé vztahy se zákazníky (nejde o jejich počet), orientace na spokojenost a přidanou hodnotu plynoucí ze vztahu se zákazníkem, atd. Za tři základní druhy nového marketingu považujeme: elektronický marketing, hodnotový marketing, marketing řízený zákazníkem (CRM).
- Budoucnost marketingu autor spatřuje především v soustředění se na skupinu klíčových zákazníků.
- S vývojem marketingu, marketingových koncepcí, dochází nejen ke změně postavení zákazníka v jednotlivých koncepcích, ale také ke změně jejich požadavků. Jsou patrné inovační rysy zákazníků.
- Existence CRM. Nutnost orientace na účinky, ne na cíle. Při budování dlouhodobě prospěšných vztahu se zákazníky, nutnost poznat a využívat hodnot, hodnototvorných řetězců našich zákazníků. Zjištěné hodnoty musí být totožné s našimi hodnotami.
- Společnosti musí poznat své zákazníky a vytvořit jim prostředí, které je zaměřené na jejich spokojenost. Zákazníci neočekávají pouze dobrou cenu, ale také např. logický přístup, eliminaci rizika, atd.

- Pro segmentaci jednotlivých zákazníků je nezbytné určení jejich hodnoty pro společnost samotnou.
- Existence tří fází vztahu se zákazníkem: navázání vztahu, rozvíjení vztahu a ukončení vztahu.
- Existence přínosů i rizik při implementaci CRM do podnikových struktur.
- Existence několika postupů, procesů implementace CRM do podnikových struktur.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavní vnitřní cíl disertační práce:

Na základě teoretického a terénního výzkumu poznat a zhodnotit současný stav vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu v České republice s ohledem na vývojové trendy tohoto vztahu.

Vedlejší vnitřní cíl disertační práce:

- Určení směru vývoje nejen nového marketingu v budoucnosti, ale také vztahu firem k zákazníkům na průmyslovém trhu, což je nadřazenější problém neboť bude vývoj marketingu velmi důrazně ovlivňovat.
- Podat systematický, logicky zdůvodněný, syntetický výklad o celkové problematice vztahu firem k zákazníkům na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu.
- Evokovat myšlenku prosazení nových (rozšíření stávajících) kapitol o chování k zákazníkům na průmyslových trzích, budoucích trendech a jeho vývoji do studijních plánů vybraných předmětů FaME UTB ve Zlíně a vyvolat diskuzi s jednotlivými guaranty o jejich nutnosti, důležitosti a potřebnosti pro vzdělávací proces našich studentů.

Hlavní vnější cíl disertační práce:

Navrhnout postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností, a tím nastítnit implementační postup teoretických poznatků (východisek) do podnikové praxe.

Vedlejší vnější cíl disertační práce:

Zvýšení vzdělanostní úrovně pracovníků obchodních oddělení (manažerů, ředitelů, majitelů). Přesvědčení o nových možnostech, trendech vztahu k zákazníkům na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu.

Metody disertační práce

- Problémová analýza, jejíž hlavním úkolem bylo na základě analýzy současné situace v teoretických i praktických pramenech, odpovědět na otázky, které se týkají problematiky řešení disertační práce (co, jak, proč

vyžaduje řešení), tvrdí Popper [34]. Mezi základní otázky problémové analýzy mohou zařadit:

- Co je to průmyslový trh?
 - Jaké jsou rozdíly mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem?
 - Co je to marketing?
 - Jaké byly důvody pro vznik dnešního marketingu?
 - Jaké jsou inovační rysy dnešního marketingu oproti starému marketingu?
 - Jaký byl vývoj marketingu celosvětově, v Německu i v naší republice?
 - Dokáží principy a trendy dnešního marketingu odstranit problémy využívání efektů původního marketingu?
 - Jaké role měl zákazník v průběhu vývoje marketingu?
 - Jak se chovat k zákazníkům v dnešním marketingu?
 - Jsou patrné nové rozvojové trendy v chování k zákazníkům za posledních 20 let s ohledem na průmyslové trhy?
 - Je zákazník opravdu králem a nejdůležitějším článkem podnikových struktur?
 - Má smysl orientace firem na zákazníka v praxi nebo pouze v teoretických pramenech?
-
- Logická syntéza, vážící se na parciální analýzy.
 - Analýza teoretických pramenů, nutnost přiřadit přídavné jméno kritická. Hodnocení musí probíhat vzhledem k problematice dnešního marketingu, obzvláště vztahu firma – zákazník na průmyslových trzích a chování k němu samotnému. Jedná se o kritickou analýzu českých, německých monografií a internetových zdrojů.
 - Kvantitativní výzkum ve vybraných malých, středních, ale také velkých podnicích v ČR s ohledem na problematiku disertační práce. Reprezentativní vzorek byl sestaven z vybraných podniků působících na průmyslových trzích (stavebnictví, strojírenství, energetika). Bude se jednat o elektronické dotazníkové šetření.
 - Kvalitativní výzkum v podobě hloubkového interview s představiteli managementu (marketingu) vybraných významných podniků, působících na průmyslových trzích (stavebnictví, strojírenství, energetika).

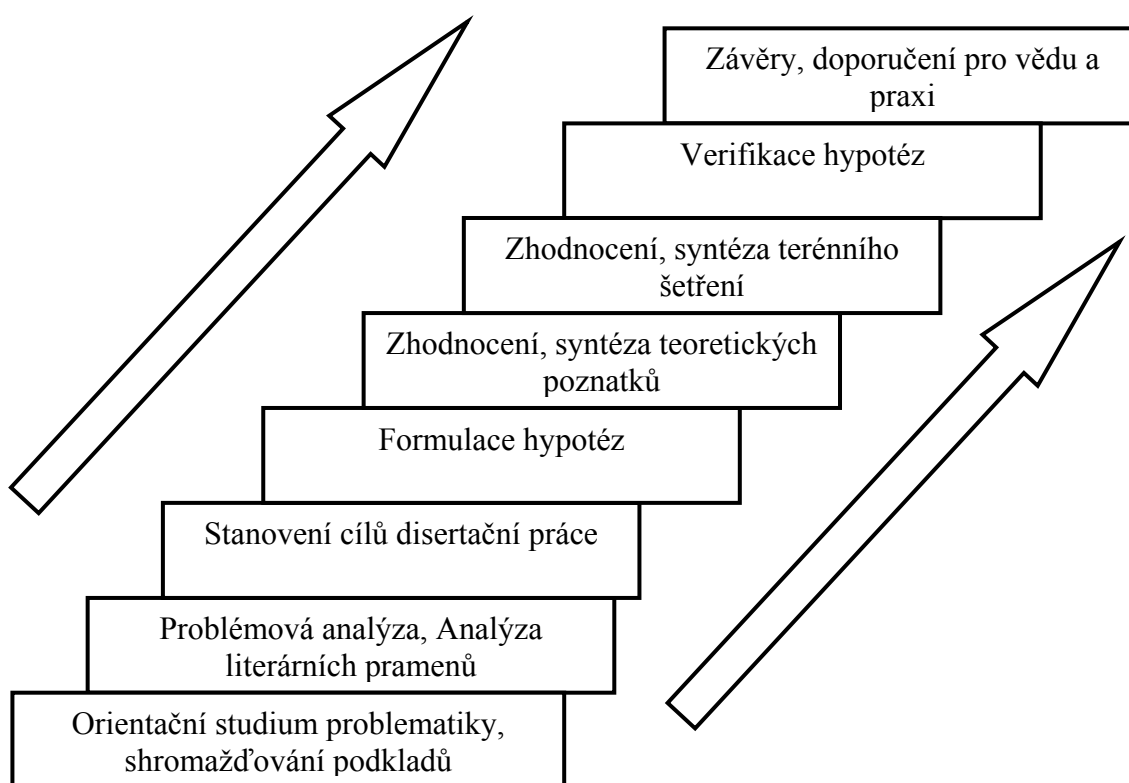
3 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Dle Podgóreckého [33] i Molnára [28] můžeme hypotézu definovat jako: předběžné tvrzení, představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím související předpoklad budoucího chování systému. Ve své práci jsem na základě studia odborné literatury zabývající se zkoumanou problematikou, definoval tyto hypotézy disertační práce:

- Vedení průmyslových firem působících v ČR (trh stavební, strojírenský, energetický), si uvědomuje význam budování jména společnosti a brandingu ve vztahu ke svým zákazníkům.
- Pro lepší vztah k zákazníkům na průmyslových trzích (jeho udržení, rozvoj i získání potenciálních zákazníků) je velmi důležité rozvíjet partnerství se zákazníky a budovat jejich hodnoty společně s hodnotami společnosti.
- Na vybraných průmyslových trzích (stavební, strojírenský, energetický), můžeme vysledovat velmi podobné chování k jednotlivým zákazníkům ze strany společnosti.
- Více než 50 % českých průmyslových firem, nedokáže efektivně využívat principů CRM ve svém podnikání.
- Společnosti působící na průmyslovém trhu musí budovat dlouhodobé vztahy nejen se svými zákazníky, ale také s dodavateli.

4 POSTUP ŘEŠENÍ A RIZIKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Postup řešení mé disertační práce je patrný z následujícího obrázku (Obr. 17) a jedná se o klasický postup u vědeckých úkolů, dle Molnára [28]. Kvantitativní marketingový průzkum byl proveden v měsících říjen 2008 – duben 2009. Kvalitativní průzkum ve formě interview byl prováděn v průběhu celého zpracování mé disertační práce. Vyhodnocení veškerých informací z kvalitativních i kvantitativních průzkumů, probíhalo postupně v měsících květen – červenec 2009.



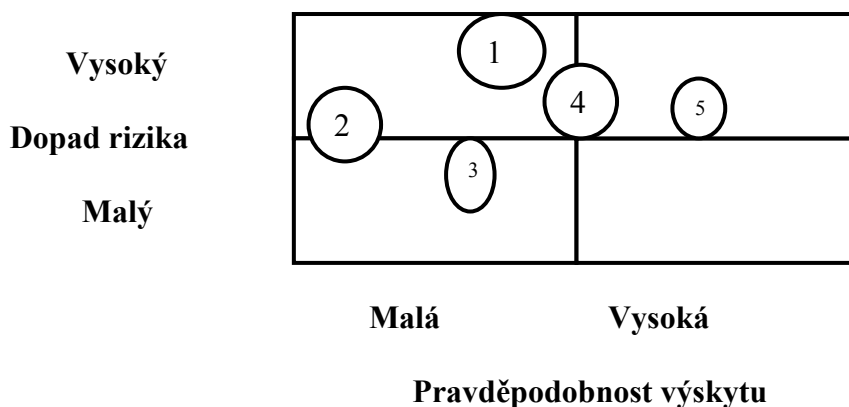
Obr. 17 – Postup řešení disertační práce [vlastní zpracování]

4.1 Rizika disertační práce a jejich eliminace

Ne všechny činnosti, které jsou spojené s disertační prací, jdou podle plánu. Musíme počítat s riziky, které mohou nastat a snažit se je eliminovat. Za rizika mé disertační práce považuji:

- Nedodržení časových termínů
- Odklonění se od zkoumané problematiky

- Neochotu pracovníků
- Uvádění nepravdivých firemních údajů firm samotných
- Malé procento vrácených dotazníků



Obr. 18 – Rizika disertační práce [vlastní zpracování]

Hlavním příčinou nedodržení časových termínů nebude zajisté lajdačení či neochota pracovat, ale pracovní tempo a nasazení v práci. Možnost eliminace tohoto rizika spočívá v pravidelné kontrole nejen školitelem práce ale také sebekontrolou mnou samotného. Odklonění se od zkoumané problematiky eliminují stejně jako první bod, jen pravidelnými schůzkami a poradami se svým školitelem, je možné tomuto riziku zabránit. Zbývající body bych eliminoval kvalitním výběrem respondentů (společností). Je nutné vedoucím pracovníkům společností vysvětlit význam výzkumu, jeho přínos nejen pro mou osobu a vědu, ale také praxi. Eliminace těchto rizik závisí na mé osobě a schopnosti obhájit tento výzkum i zkoumanou problematiku.

5 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Obsahem této kapitoly disertační práce jsou výsledky z provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Výsledky průzkumu jsou využity pro ověření stanovených hypotéz.

5.1 Kvantitativní průzkum

Prostřednictvím tohoto průzkumu ověřuji předem stanovené hypotézy, tzn. přistupuji pozitivisticky k řešené problematice. Tento přístup souvisí s aplikací kvantitativních metod. Samozřejmostí ovšem zůstává, že tento přístup má v sobě pozitiva i negativa. Za pozitiva můžeme definovat rychlost a ekonomickou přijatelnost. Největší negativum je nevyjadřování vlastního názoru respondenta. Ten je v dotazníku monologicky konfrontován s představami a očekáváními výzkumníka. Toto negativum jsem eliminoval pomocí kombinované metody kvantitativního šetření. Ta využívá kombinaci telefonického dotazování, emailové komunikace a osobních návštěv. Po samotném výběru společnosti a prvotním telefonickém kontaktu, následovala má osobní návštěva v dané společnosti a schůzka s ředitelem, majitelem, manažerem dané společnosti. Po této schůzce byl připravený dotazník zaslán emailem nebo osobně předán při následující schůzce.

5.1.1 Výběr a velikost vzorku

Výběr dotazovaných společností (respondentů) byl cílený. Jedná se o společnosti, které působí na průmyslových trzích. Původně jsem zamýšlel, že si vyberu pouze jeden trh – energetický (dále jen ET). V průběhu mé práce (předvýzkumu) ovšem došlo k obratu a přiřadil jsem i další dva trhy – stavební (dále jen STT) a strojírenský (dále jen STRT). A proč? Úplnou náhodou a na přání mých obchodních partnerů, se kterými jsem řešil zpracovávanou problematiku a kteří projevili zájem zúčastnit se mého průzkumu. Jelikož se jedná o trhy podobné, se stejnými charakteristikami, souhlasil jsem. Počet distribuovaných dotazníků byl 250. Návratnost dotazníků činila 86 %, jednalo se tedy o 215 ks dotazníků. 14 % dotazníků jsem vyřadil – nedaly se použít. Byly neúplně vyplněné nebo nebyly doručeny v požadovaném termínu, což nekorespondovalo s cílem získat co největší návratnost a hlavně co nejpresnější údaje. Přesto se domnívám, že bylo dosaženo velké návratnosti, a to díky mým kolegům, spolupracovníkům, obchodním partnerům, kteří byli ochotni zabývat

se danou problematikou. Jak je patrné z následující tabulky (Tab. 6), ve stavebnictví jsem posuzoval výsledky 110 společností, ve strojírenství 60 společností a v energetice 45 společností. Společnosti jsem dále rozdělil, dle velikosti (počet zaměstnanců) do 5 kategorií. Mikro podnik (1 – 5), velmi malý podnik (6 – 19), malý podnik (20 – 249), střední podnik (250 – 499) a velký podnik (500 – více). Pro upozornění, relativní četnosti (dále jen RČ) jednotlivých trhů, nejsou počítány z celkové procentuální hranice 100 % (ze všech společností všech 3 průmyslových trhů). Nejdříve jsem společnosti rozdělil, dle jednotlivých trhů a z tohoto procentuálního výsledku, dále počítal relativní četnosti, dle velikosti jednotlivých společností. Tím pádem zjistíme, že součet relativních četností jednotlivých průmyslových trhů je roven 100 %. V tabulce jsou uvedeny i absolutní četnosti (dále jen AČ).

Tab. 6 Rozdělení podniků dle trhu i velikosti [vlastní zpracování]

Podnik	STT		STRT		ET	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Mikro podnik	5	2,32 %	-	-	5	2,32 %
Velmi malý podnik	21	9,76 %	11	5,11 %	19	8,83 %
Malý podnik	53	24,64 %	38	17,68 %	21	9,76 %
Střední podnik	17	7,90 %	8	3,72 %	-	-
Velký podnik	14	6,51 %	3	1,396 %	-	-
Celkem	110	51,16 %	60	27,92 %	45	20,92 %

5.1.2 Metody a techniky kvantitativního průzkumu

Průzkum vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu proběhl formou dotazníkového šetření. Toto šetření proběhlo v měsících říjen 2008 – duben 2009. Jednalo se o písemnou metodu dotazování.

Předprůzkum

Vhodnost navrženého dotazníku byla ověřena na malém vzorku respondentů, samozřejmě před samotným dotazníkovým výzkumem. Cílem tohoto předvýzkumu bylo otestovat obzvláště srozumitelnost otázek, diferencovanost, smyslnost, atd. Předvýzkumu (pilotáže) se zúčastnilo celkem 10 respondentů – 4 (stavebnictví), 2 (strojírenství), 4 (energetika). Právě v předvýzkumu jsem byl přiveden na myšlenku rozšířit portfolio respondentů o další společnosti z průmyslových trhů (stavebnictví, strojírenství). Získané připomínky a námítky

byly zapracovány a velkou měrou tak přispěly k validitě a reliabilitě kvantitativního průzkumu.

5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření

Odpovědi a názory respondentů uvádím anonymně, a to z důvodu jejich přání. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou nejprve prezentovány z pohledu jednotlivých částí dotazníku a následně z pohledu celého vzorku respondentů. Dotazník je uveden v Příloze B.

Informativní údaje o organizaci

V této části mého dotazníku, respondenti uváděli obecně dostupné informace o svých společnostech. Možná by někdo mohl namítnout, že není důležité rozebírat tyto získané informace, já bych si ovšem dovolil podotknout, že je to velmi důležité. Vždyť zjistíme rozdělení společností, jejich působnost, právní formu i majetkové účasti.

Nejvíce firem v mém výzkumu (110), působilo na průmyslovém trhu – stavebnictví. Tento fakt můžeme zdůvodnit tím, že v posledních 10 letech docházelo v tomto odvětví k velkému boomu. Stavělo se, kde se dalo a co se dalo – silnicemi a železničními koridory počínaje, budovami, byty, průmyslovými zónami, halami konče. Následoval průmyslový trh – strojírenství. Zde se mi podařilo získat 60 respondentů v podobě našich společností. Bylo by možné získat více společností, ale zaměřil jsem se na speciální výroby, které jsou nutné a potřebné, jak pro stavebnictví tak i energetiku. 45 respondentů (společností) se zúčastnilo mého průzkumu z průmyslového trhu – energetiky. Zde bych chtěl upozornit, že se nejedná o společnosti, které poskytují elektřinu. Energetika není jenom elektřina, ale také plyn, voda, parovody, ropovody, horkovody, sluneční energie, vodní energie, kotelny, elektrárny, atd. I když tento vzorek má nejméně účastníků, neztrácel bych ho. Tento trh je velmi speciální a je velmi těžké se do něho dostat a vydržet v něm. Z tohoto hlediska si myslím, že počet 45 respondentů je dostačující.

Co se týká působnosti jednotlivých společností (nemyslí se průmyslový trh), většina respondentů (85 %) uvedla – celorepublikově. Tento výsledek mě nepřekvapil, neboť zakázky pro tyto společnosti jsou specifické a výsledky pro investory, zákazníky se musí ušít přímo na míru bez ohledu dostupnosti či působnosti jednotlivých společností. Pokud by se specializovali pouze

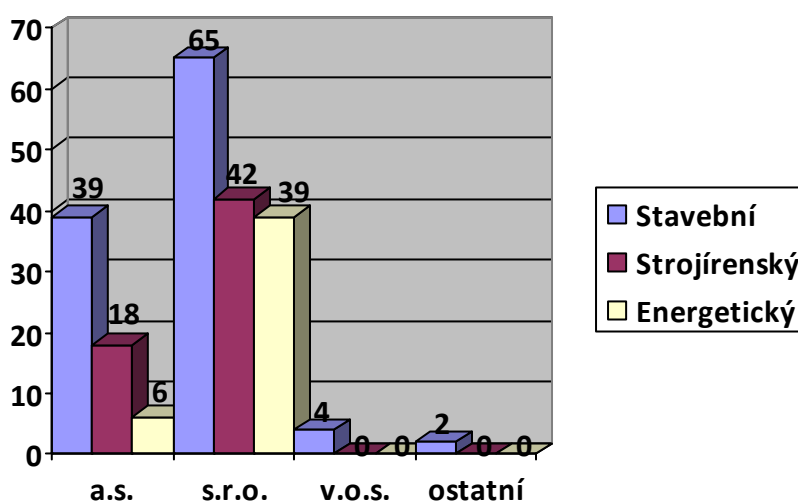
na jednotlivé okresy, kraje, území ČR, byl by to počátek jejich zániku. 15 % společností uvedla působnost krajskou v místě sídla společnosti – jednalo se o menší stavební společnosti. 5 % společností, působící v energetice, uvedly kromě celorepublikové působnosti, také působnost mimo území ČR (Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rusko). Tato působnost byla řešena subdodavatelsky.

Tab. 7 Formy podnikání respondentů [vlastní zpracování]

Forma / průmysl	STT	STRT	ET	Celkem
Akciová společnost	39	18	6	63
Společnost s ručením omezeným	65	42	39	146
Veřejná obchodní společnost	4	-	-	4
Ostatní	2	-	-	2
Celkem	110	60	45	215

Pokud vycházíme z předešlé tabulky (Tab. 7), můžeme konstatovat:

- Nejčastější formou podnikání v dotazníkovém šetření byla spol. s r.o., a to celkově (146, necelých 68 %) i v jednotlivých průmyslových trzích.
- Společnosti s.r.o. mají převahu obzvláště na energetickém trhu, kde dosáhla 86 % výskytu (strojírenství 70 %, stavebnictví 59 %).
- Ostatní společnosti, stejně jako v.o.s. se nevyskytují v hojném počtu, mohou za to jejich formy vlastnictví, pravidla a povinnosti ručitelů, atd. Jejich výskyt jsem zaznamenal pouze na stavebním trhu.



Graf 1: Formy podnikání respondentů [vlastní zpracování]

80 % všech společností (respondentů) je 100 % vlastněna v českých rukou. Pokud se na tuto problematiku podíváme zblízka, zjistíme:

- Stavebnictví: 92 % česká účast, 8 % se zahraniční účastí.
- Strojírenství: všechny velké podniky jsou se zahraničním investorem, členy kooperace, mezinárodního konsorcia. Jinak 15 % firem má zahraniční účast.
- Energetika – zde 2 podniky mezinárodní kooperace, 3 vlastní z 50 %, jinak 100 % vlastnictví.

Tab. 8 Působnost respondentů na jednotlivých trzích [vlastní zpracování]

Trh/ působnost na trhu	0 – 5 let	5 – 10 let	10 – 15 let	15 – více
STT	17	6	59	28
STRT	5	15	31	9
ET	-	-	28	17
Celkem	22	21	118	54

Tabulka č. 8, nám popisuje působnost na jednotlivých trzích respondentů. Jinými slovy, jak dlouho podnikají na jednotlivých trzích. Pro někoho může být zajímavým zjištěním např. skutečnost, že v energetice všechny společnosti působí nejméně 10 let na trhu. Jak jsem již dříve zmiňoval – speciální průmyslový trh se svými specifiky, investoři, zákazníci chtějí historii společnosti, atd. U stavebnictví a strojírenství zjišťují, že necelých 16, potažmo 8 % jsou společnosti s historií menší 5 let. To můžeme vysvětlit jednoduše: v naší republice jsme byli svědky velkého boomu, což zapříčinilo vznik a potřebu dalších společností na těchto trzích.

Tab. 9 Pozice ve firmě jednotlivých respondentů [vlastní zpracování]

Pozice ve firmě/trh	STT	STRT	ET	Celkem
Majitel	-	6	7	13
Jednatel	-	6	9	15
Majitel a jednatel	16	-	7	23
Ředitel	24	9	14	47
Obchodní ředitel	19	7	7	33
Produktový manažer	17	13	-	30
Obchodník	34	19	8	61
Celkem	110	60	45	215/222

V předešlé tabulce (Tab. 9), můžeme spatřit rozvrstvení jednotlivých respondentů mnou dotazovaných společností. Nesedící součet vznikl díky energetickému průmyslu, kde 7 osob bylo jak majiteli, tak jednateli společnosti. Na všech trzích, jsem chtěl mít respondenty z řad obchodníků, nejvíce se mi to podařilo ve stavebnictví, což je logické, neboť stavebních firem byl největší vzorek.

Tab. 10 Rozdělení respondentů [vlastní zpracování]

Podnik (dle počtu zaměst- nanců)	STT		STRT		ET	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Mikro podnik	5	4,54 %	-	-	5	11,12 %
Velmi malý podnik	21	19 %	11	18,33 %	19	42,22 %
Malý podnik	53	48,2 %	38	63,33 %	21	46,66 %
Střední podnik	17	15,45 %	8	13,33 %	-	-
Velký podnik	14	12,81 %	3	5,01 %	-	-
Celkem	110	100 %	60	100 %	45	100 %

Nový marketing ve Vaší organizaci

Tato část mého dotazníků, zkoumá situaci současného marketingu u respondentů, kteří působí na průmyslových trzích – stavební, strojírenský, energetika. Výsledky by měly dát obraz o prostředí, ve kterém musí společnosti bojovat o každou zakázku, aby přežily.

100 % všech respondentů (215) uvedlo, že řízení jejich společnosti je marketingově orientované. Domnívám se, že toto zjištění nás nepřekvapí – již nevyrábíme na sklad a snažíme se pomocí nejen marketingových triků dostat k zákazníkovi. Jedna z dalších otázek této části se zaměřila na skupiny (stakeholders), na které se při řízení společnosti ohlížejí, zaměřují. V dotazníku (Příloha 2), jsem úmyslně uvedl pouze jednu skupinu – zákazníky, a očekával jsem, které další mi respondenti dopíší, vymyslí. Následující tabulka podává výsledky (Tab. 11). Vždy se jedná o počet, kolikrát se daný termín vyskytl, včetně rozdělení, dle jednotlivých průmyslů.

Tab. 11 Skupiny stakeholders [vlastní zpracování]

	STT	STRT	ET	Celkem
Zákazníci	110	60	45	215
Dodavatelé	95	60	45	200
Zaměstnanci	4	7	5	16
Subdodavatelé	25	-	3	28
Veřejné instituce (sponzorství)	15	43	-	58
Banky finanční instituce	110	60	45	215
Úřady (finanční, statistický, atd.)	74	13	21	108

Domnívám se, že respondenti uvedli všechny důležité skupiny. Je zajímavé, že všichni určili zákazníky a banky (finanční instituce). Můžeme z toho jasně definovat, které jsou největší problémy na těchto trzích. Skoro všichni také uvedli dodavatele. Pokud do této skupiny započítáme i subdodavatele, tak můžeme říci, že všichni nezapomněli na své dodavatele. Horší jsou již vztahy s úřady, na které si vzpomnělo pouze 50 % všech respondentů (nejméně strojírenský 21 %). Problematiku marketingového oddělení nebudu řešit, neboť se domnívám, že bych podával nepřesné informace. I když většina respondentů – 157, necelých 74 %, uvedlo, že marketingové oddělení ve společnosti působí, nevěděli již přesně definovat jeho práci. Zbývající respondenti otázku nevyplnili nebo proškrtli. Z následných otázek, rozhovoru či dotazu, proč na tuto otázku nereagovali, jsem většinou dostal zápornou a někdy nedefinovatelnou odpověď.

Další otázky, v této části mého dotazníku, se zaměřili na problematiku vývoje marketingového prostředí, nové formy marketingu a na jejich využití u respondentů ve společnostech. První tabulka (Tab. 12), nám dává přehled o změnách ve vývoji, postavení marketingového prostředí, po dobu existence daných společností nebo po dobu pracovního poměru daného respondenta. Opět jsem chtěl ze svých respondentů, získat maximum, proto jsem první dva pojmy naznačil (zákazníci, čas), a zbytek nechal na nich samotných.

Tab. 12 Vývoj marketingového prostředí [vlastní zpracování]

	STT	STRT	ET	Celkem
Zákazníci	100	54	45	199
Dodavatelé	84	49	45	178
Zaměstnanci	110	60	45	215
Legislativa	38	18	24	80
Nekalá soutěž, prodané zakázky, nekontrolovatelná výběrová řízení	41	19	31	91
Internet	93	29	2	124
Výpočetní technika, PC, mobilní telefony	5	11	-	16
Datábáze, profesní programy, ERP, CRM	49	53	36	138
Banky, bankovní domy	55	21	33	109
Požadavky na jakost, ISO, kvalitu, certifikace, atd.	110	60	45	215
Bezpečnost informací	84	23	31	138
Časové hledisko	110	60	45	215
Politická situace	74	11	5	90
E – marketing	9	-	-	9

Musím uznat, že výsledky mě překvapili. Internet, moderní výpočetní technika, mobilní telefony, atd. jsou již tak zažitá, že je respondenti nepovažují za přílišné změny, nebo respektive za změny důležité (Internet – 57 % celkově, ale například na trhu energetiky necelých 5 %, výpočetní technika, atd. – necelých 8 %). Co se týká jednotlivých průmyslových trhů, jsou výsledky vyrovnané v oblasti zákazníků, dodavatelů, požadavků na jakost, kvalitu, certifikaci, bezpečnost informací, atd. Velké skoky jsou v již zmiňovaném Internetu, politické situaci, což může být zapříčiněno nezapomenutím si jednotlivých respondentů na tento pojem. Velmi zajímavé je, že necelých 43 % z celkového počtu respondentů, uvedlo praktiky nekalé soutěže, zmanipulovaných, neprůhledných výběrových řízení. Domnívám se,

že je to k zamyšlení, ale určitě to odráží situaci na těchto trzích. Ostatně jako změnu bank, bankovních domů. Co se týká povědomí respondentů o jednotlivých pojmech nového marketingu, mohu konstatovat:

- Necelých 78 % - 167 respondentů dokázalo popsat mnou vybrané pojmy (možno kalkulovat i s využitím Internetu, neboť definice byly stejné a odborně napsané)
- Zbývající respondenti znají jen ty pojmy, které mohou využít ve svých organizacích – databázový marketing, CRM, branding, atd. Ostatní zůstaly nevyplněné, proškrtané.

Zákazníci

Tato část dotazníku, zabývající se zákazníky, mi dala jasné odpovědi na otázky:

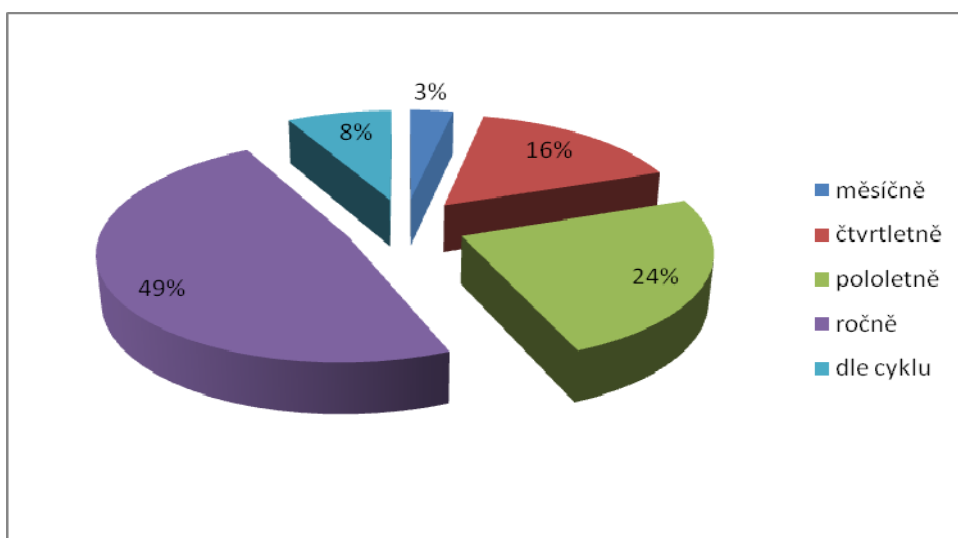
- Znají společnosti své zákazníky?
- Jsou schopni definovat své zákazníky?
- Hodnotí společnosti své zákazníky?
- Pracuje vedení společností na vztahu se svými zákazníky?

Všichni respondenti uvedli, že jsou schopni definovat své zákazníky. To mě velmi potěšilo, i když z druhé strany se není čemu divit. Obzvláště na mnou zkoumaných průmyslových trzích špatné definování zákazníka znamená smrt. Velmi pozitivní je i skutečnost, že 85 % všech respondentů uvedlo, že zná osobně své zákazníky. Domnívám se, že to je velmi důležité, neboť jedině při osobních kontaktech je možné rozvíjet, budovat vztahy s našimi zákazníky. Následující tabulka (Tab. 13), nám napoví, jakým způsobem a dle jakých kritérií hodnotí naši respondenti své zákazníky.

Tab. 13 Hodnocení zákazníků [vlastní zpracování]

	STT	STRT	ET	Celkem
Nehodnotím	13	6	-	19
Hodnotím dle LTV	21	1	-	22
Hodnotím dle loajality	-	-	-	-
Hodnotím dle jiných vzorců	-	-	-	-
Hodnotím dle objemu zakázek	26	19	21	66
Hodnotím dle zakázek (veřejná výběrová řízení, soukromé, atd.)	2	-	1	3
Hodnotím dle osobních zkušeností	31	18	14	63
Hodnotím dle citu, srdce	17	16	9	42
Jinak	-	-	-	-

Je až k nevíře, kolik respondentů hodnotí své zákazníky dle osobních zkušeností nebo citu či srdce. Pokud sečteme tyto dvě kritéria, dostáváme se na procentuální hranici 49 % u všech respondentů. Jednotlivé trhy jsou vyrovnané v rozmezí 48 – 56 %.



Graf 2: Hodnocení zákazníků dle času [vlastní zpracování]

Předešlý graf (Graf 2) nám podává přehled o časovém cyklu hodnocení jednotlivých zákazníků. Můžeme říci, že nejvíce společností hodnotí své zákazníky ročně. Velmi zajímavým faktem zůstává i 8 % hodnocení zákazníků, dle cyklu (životní cyklus služby, výrobku).

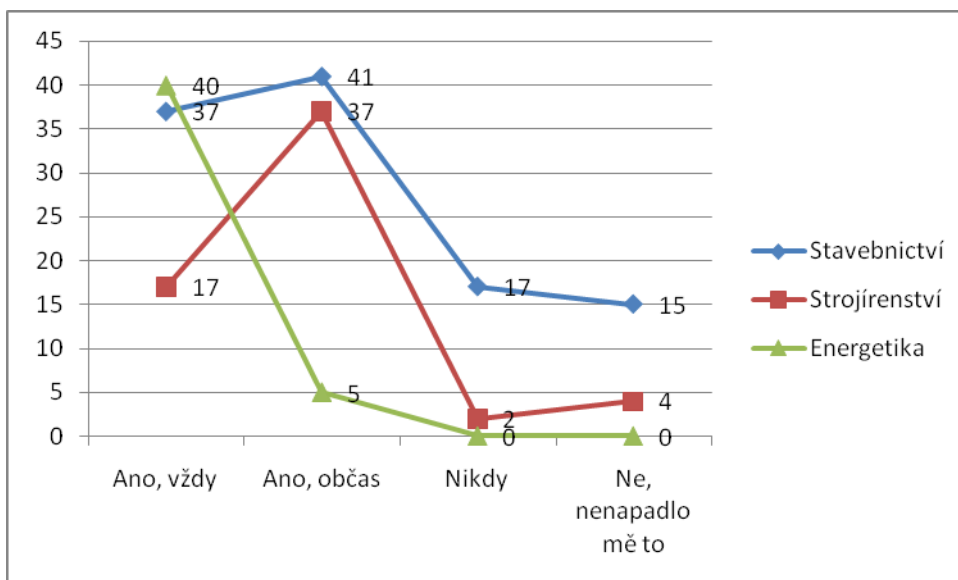
V teoretické části mé disertační práce jsem definoval základní fáze vztahu se zákazníky (kapitola 1.4.4). Z teoretického hlediska považujeme za základní fáze: navázání, rozvoj, ukončení. Jak to ovšem chápou naši respondenti, zástupci společností, které působí na vybraných průmyslových trzích. Pojdme na to. Následující tabulka (Tab. 14) zaznamenává reakci respondentů na stanovené výroky, otázky, pravdy či nepravdy. Opět mohou vyjádřit své přesvědčení souhlasem či nesouhlasem. Respondenty jsem nechal, aby se vyjádřili k jednotlivým fázím. Mohou souhlasit se mnou popsánymi fázemi vztahu se zákazníky jako celkem, ale např. jednotlivé etapy, je nemusí vůbec uspokojovat. Například 11 % respondentů z energetiky a necelých 7 % respondentů ze strojírenství, nesouhlasí s první etapou navázání vztahu. Považují tuto etapu za druhou a ne první. Z jejich doplnění jsem sestavil první etapu, která by mohla znít: představení se, uvedení se – jedná se o představení společnosti včetně jejího výrobního portfolia, prezentace společnosti, referencí, atd. Tato etapa nemusí vždy probíhat formou osobního jednání (schůzky), ale většinou se využívá emailového spojení. Pokud se podíváme na třetí fázi vztahu se zákazníky, můžeme říci, že na jednotlivých trzích vždy necelých 50 % respondentů s ní nesouhlasí. Já se nedivím, naopak jsem rád, že se potvrdila má myšlenka, že vztah se zákazníkem, by se ukončovat neměl. 100 % respondentů ze strojírenství by chtělo loajální zákazníky. To je překvapivé, neboť např. v energetice by o tyto zákazníky mělo zájem necelých 56 %. Vysvětlení najdeme v další otázce. Domnívám se ovšem,

že pokud se podíváme na výsledky, ne každý chápe pojem loajální zákazník. Mám podezření, jestli respondenti nechápou loajálního zákazníka jako zákazníka, který přináší společnosti určitý počet po sobě jdoucích zakázek. Není to na škodu, ale je nutné zamyslet se nad negativy tohoto vztahu s tímto typem zákazníků, což potvrzují respondenti, kteří vyjádřili nesouhlas s mou otázkou. A není jich málo! (38 % z celkového počtu respondentů. Proč potom ale chtějí loajální zákazníky? Odpovědi může být: společnosti nemají na výběr nebo ano?

Tab. 14 Fáze vztahu se zákazníky [vlastní zpracování]

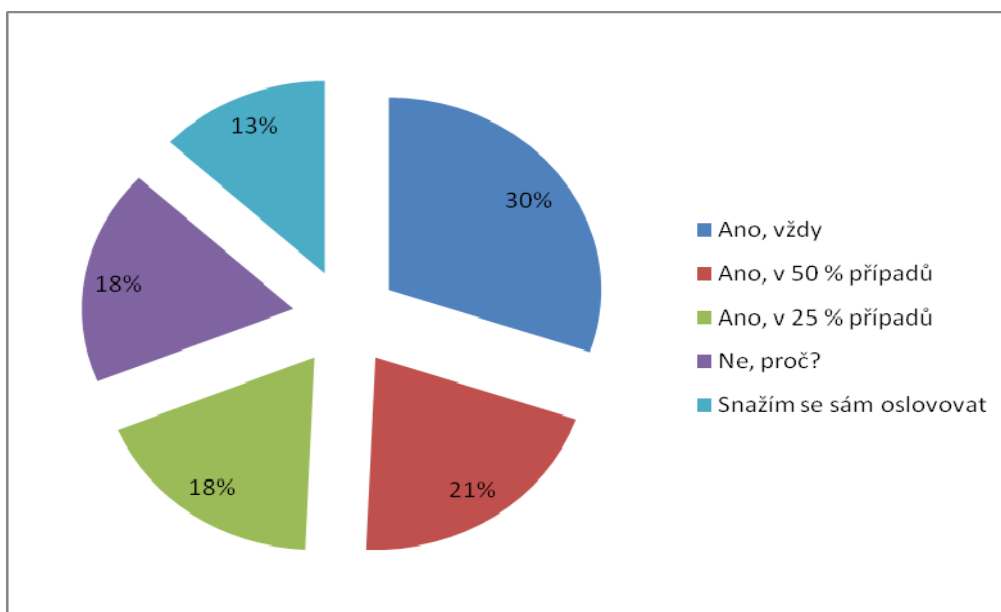
Fáze vztahu se zákazníky	STT		STRT		ET	
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
➤ Navázání vztahu	110	-	56	4	40	5
➤ Rozvíjení vztahu	110	-	60	-	45	-
➤ Ukončení vztahu	58	52	24	36	19	26
Chcete loajální zákazníky?	95	15	60	-	25	20
Jsou loajální zákazníci vždy přínosem pro Vaši společnost?	73	37	50	10	26	34
Platí heslo: Náš zákazník, náš pán?	110	-	60	-	45	-

Jelikož se nacházíme na průmyslovém trhu, kde jsou specifické zakázky v mnoha ohledech (technologie, atd.), velmi mě zajímala odpověď respondentů na otázku týkající se spolupráce se zákazníky při tvorbě (sestavování, vypracování) nabídek. (Graf 3) Z mých osobních, pracovních zkušeností, je tento úzký vztah se zákazníkem při sestavování nabídek nezbytný. Překvapilo mě, že 19 respondentů (necelých 9 % z celkového počtu respondentů), tato skutečnost vůbec nenapadla. Stejný počet respondentů odpovědělo, že možnosti spolupráce nikdy nevyužili, a to si myslím, že je velká chyba.



Graf 3: Spolupráce se zákazníky na vypracování nabídek [vlastní zpracování]

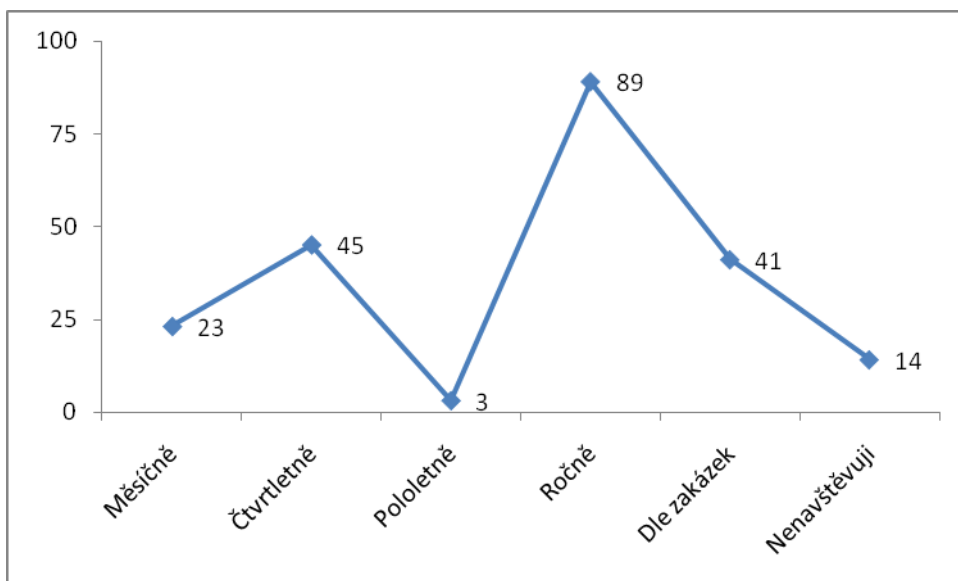
Obzvláště v dnešní „krizové“ době, je velmi důležité uskutečňovat zakázky, aby byly schopny společnosti přežít. Není teď důležité, zda-li se jedná o nového či stávajícího zákazníka. Ze své praxe dobře vím, že někdy potřebuje náš zákazník, investor pomoci, „nakopnout“, nasměrovat do správných mezí, upozornit na možnost vzniku problémů, atd. Proto mě velmi zajímala reakce respondentů, na mou otázku, která se týkala problematiky oslovování zákazníků. Čekají společnosti, až je zákazník sám osloví nebo se snaží samy iniciovat jednání o budoucím možném obchodu. Odpověď nám dává následující graf (Graf 4). Domnívám se, že výsledek 13 %, kdy se společnosti samy snaží oslovovat zákazníky, vyvolávat jednání, navrhopvat řešení – je nedostatečné! Stejně jako 30 % respondentů (65), kteří vždy čekají, až je osloví zákazník. Tyto společnosti, by měly přehodnotit své chování, jednání, a to hned!



Graf 4: Kdo oslovuje naše zákazníky [vlastní zpracování]

Když pokračuji dále v mém uvažování, při vzájemně prospěšné spolupráci s našimi zákazníky, je velmi nutné se s našimi zákazníky setkávat, jednat, řešit nově vzniklé situace. Já osobně zastávám názoru, že nejdůležitější z kontaktů je kontakt osobní. Proto jsem se také ptal respondentů, v jakých časových intervalech se osobně vidí se svými zákazníky. Odpovědí nám je následující graf (Graf 5), z něhož je patrné:

- Necelých 42 % všech respondentů se setkává se svými zákazníky jednou za rok (osobní kontakt)
- 14 respondentů osobně nenavštěvuje své zákazníky
- 19 % všech respondentů se setkává se svými zákazníky až na základě připravovaných, uskutečňovaných, realizovaných zakázek



Graf 5: Setkávání se zákazníky z časového hlediska [vlastní zpracování]

Opět vidím velký problém. Pokud chceme udržovat vztahy s našimi zákazníky, které budou prospěšné nejen pro naši společnost, je nutné být v neustálém kontaktu s našimi zákazníky. A jak se přiblížíme našemu zákazníkovi nejbližší – osobním kontaktem. Je zajímavé také zjištění, že necelých 85 % všech respondentů, obdarovává menšími dary své zákazníky při osobních návštěvách.

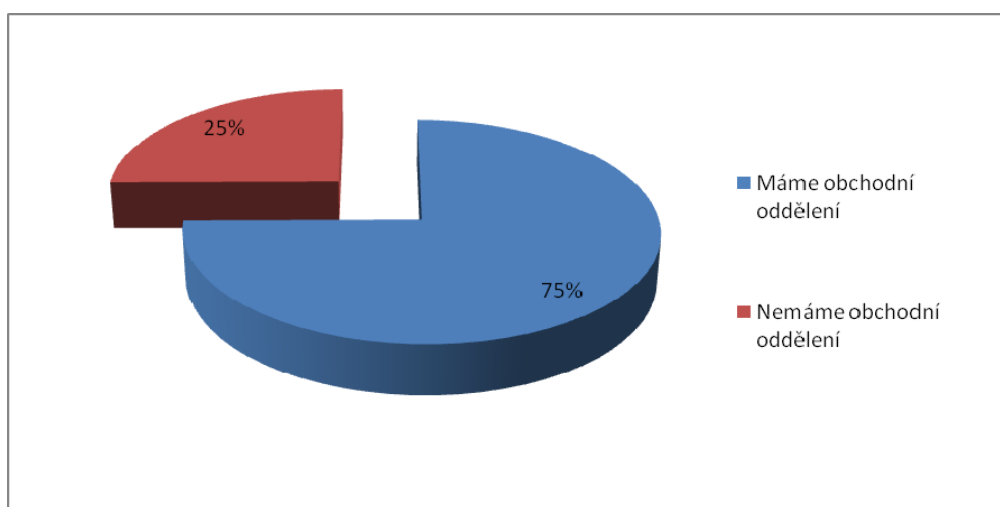
Obchodní oddělení

Otázky v této části mého dotazníku, se zabývají problematikou nejen obchodního oddělení, obchodování, ale také obchodníky samotnými. Jaká je pracovní náplň obchodníků? Kde lze najít výborné obchodníky? Lze měřit jejich vytížení?

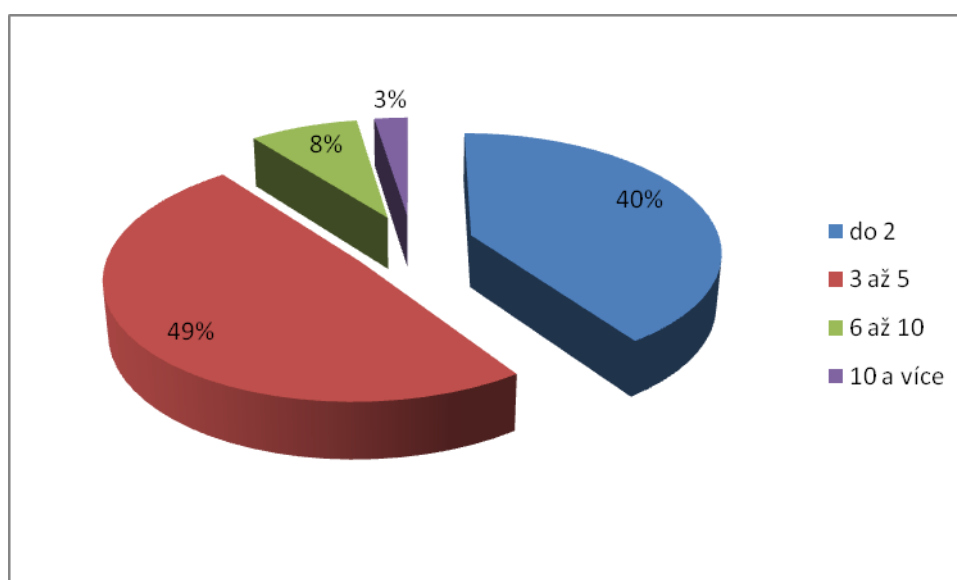
Počátkem mého dotazování, bylo zjistit základní fakt – má společnost obchodní oddělení? Pokud ano, kolik má členů. Pokud ne, kdo ve společnosti řeší obchod?

Následující graf (Graf 6), nám podává přehled o počtu marketingových oddělení u našich respondentů. 75 % společností má obchodní oddělení. Když půjdeme dále do hloubky, můžeme zjistit, i počet jednotlivých obchodníků (Graf 7). Půjde mi vcelku logické, že největší procento (49) respondentů, uvádí, že jejich firma má 3 až 5 obchodníků. Těsně za touto skupinou se pohybují společnosti, které zaměstnávají až 2 obchodníky. Dále mě zajímalo, jak řeší

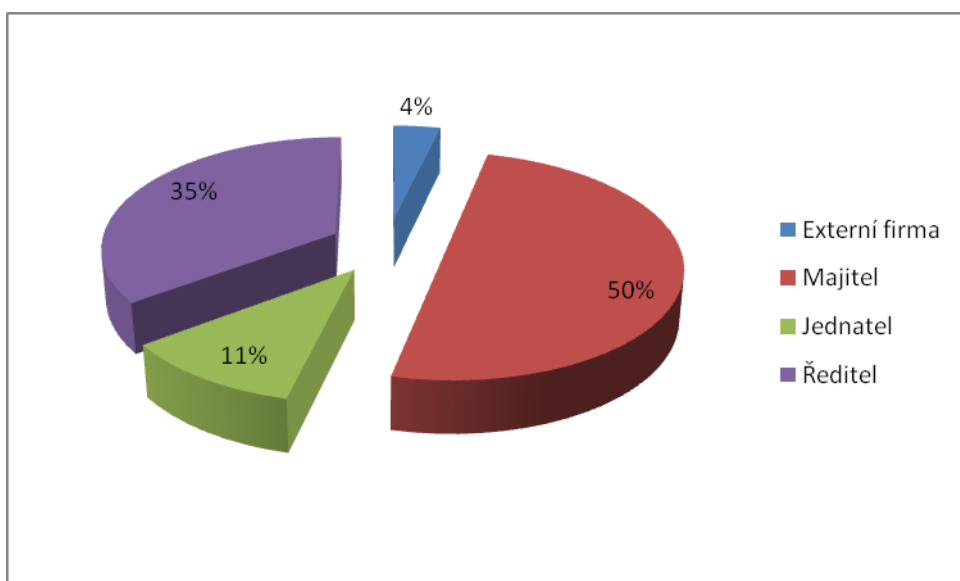
obchodní věci ty společnosti, které nemají obchodní oddělení (25 % ze všech respondentů). Opět nám může pomoci graf (Graf 8). Z tohoto grafu je patrné, že odpovědnost za obchod na sebe berou majitelé, jednatelé a ředitelé. Byl jsem zvědavý, proto jsem vyzkoušel, zda-li si někdo nechává řešit tuto problematiku externě – najatá externí firma nebo jen obchodník na živnost. Musím se přiznat, že jsem očekával větší než 4 % úspěšnost. Spolupráce s externími specialisty, je přitom jeden ze směrů budoucnosti, dle mého názoru. Společnost díky tomu může ušetřit spoustu finančních prostředků, ale na druhou stranu si musí jednotlivé externí obchodníky hlídat, aby náhodou neprodávali informace konkurence.



Graf 6: Existence obchodního oddělení [vlastní zpracování]



Graf 7: Počet obchodníků v jednotlivých obchodních odděleních [vlastní zpracování]

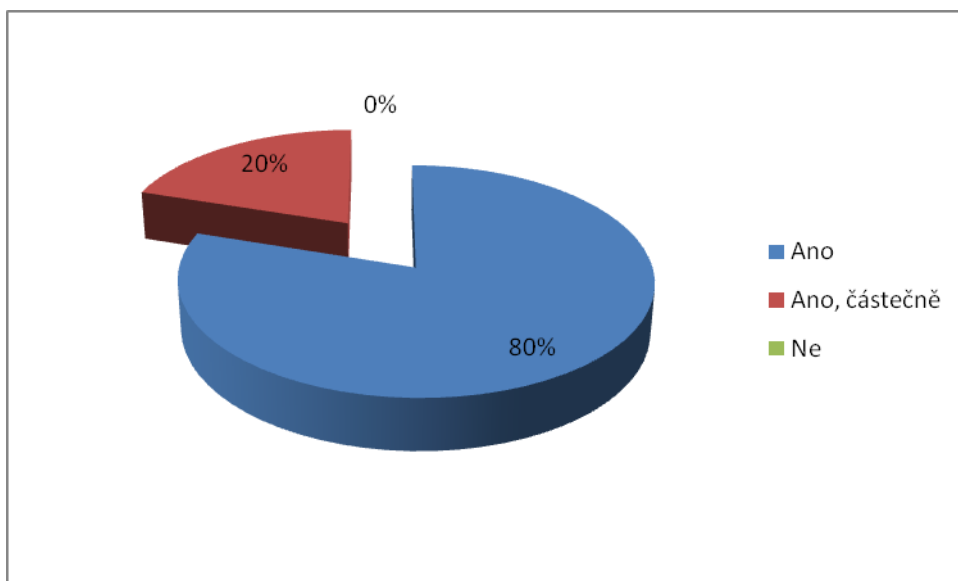


Graf 8: Odpovědnost za zákazníky při neexistenci obchodního oddělení [vlastní zpracování]

Za pracovní náplň obchodního oddělení, považují všichni respondenti, vydělávání peněz, vyhledávání, přinášení zakázek, stárání se o zákazníky, dodavatele. Tyto myšlenky by neměly překvapit nikoho z nás, od toho máme ve společnosti obchodní oddělení! Mně ovšem zajímá i funkčnost obchodního oddělení. Ne vždy můžeme říci, že nám „šlape“ na 100 %. Také mohu tvrdit, že v některých společnostech, může jeden obchodník vydělat tolik, jak v jiné společnosti 10 obchodníků. Pokud se máme zabývat touto problematikou, je nutné zaměřit se na obchodníka samotného. Nerozlišuji, zda-li je obchodník žena nebo muž. Každý z nás má své zkušenosti, já se domnívám, že i když jsou patrné rozdíly v chování mužů a žen obchodníků, hlavně bych doporučil, abychom nepodceňovali obchodníky opačného pohlaví. Může se nám to nevyplatit. Dále mě zajímaly speciální požadavky, které mají společnosti na jednotlivé obchodníky. Nešlo mi tedy o dosažené vzdělání, výmluvnost nebo znalost cizího jazyka. Opět jsem své respondenty vyzkoušel a v dotazníku jim uvedl jen jeden požadavek (ochota pracovat) s ohledem na to, že bych chtěl doplnit další. Nejvíce se oběvovaly tyto požadavky:

- Pravdomluvnost (59 % z celkového počtu respondentů)
- Cílevědomost (75 %)
- Systematičnost, preciznost (44 %)
- Nelajďactví (38 %)
- Komunikativnost (85 %)
- Drzost (23 %)

Můžeme tedy konstatovat, že se jedná o požadavky, díky nimž by měli obchodníci systematicky pracovat na získávání nových zakázek. Zastavil bych se u požadavku drzost. Každý z nás má o drzosti svou představu. Přiměřená drzost je, dle mého názoru, pro obchod velmi prospěšná. Zákazník Vás odmítá, je na Vás nepříjemný, ale vy přijdete ještě jednou. Nebo dokážete zákazníkovi vysvětlit speciální podmínky zakázky, i když nejste takový odborník jako on. Musíme si také ale uvědomit, že neustále balancujeme na tenkém ledu. Někdy se nám drzost osvědčí, ale jakmile ji přeženeme, většinou dochází k neúspěchu. Pokud už víme, co bychom nejvíce od vlastností obchodníka očekávali, kde je najdeme? Většina společností (necelých 65 %) využívá specializované personální agentury, které dokáží vybrat ucházející jedince. Proč ucházející? I když jsou zájemci o danou pracovní pozici velmi důkladně prozkoušeni, absolvují nepřehledné množství testů, psychotestů, ne vždy je záruka, že právě tento člověk bude skvělý obchodník. Pokud nebude mít ochotu učit se a přijmout strategii společnosti, jsme nekonkurenceschopní. 20 % respondentů uvedla i možnost získat obchodníka od konkurence. Veliká výhoda je v tom, že víme, jak je dobrý, co dokáže. A v neposlední řadě portfolio jeho kontaktů. Zbývající společnosti vyhledávají obchodníky samy – forma inzerátu, náhodných setkání, atd. Pokud chceme, aby vše v naší společnosti (ve vztahu k zákazníkům) dobře fungovalo, je naprosto nezbytné určení odpovědnosti jednotlivým obchodníkům. Z výsledků následujícího grafu (Graf 9) můžeme tvrdit, že 80 % všech respondentů uvedlo, že mají obchodníci v jejich společnostech jasně určenou odpovědnost za své činy, výsledky, zakázky. 20 % obchodníků má pouze částečnou odpovědnost – vnější vlivy, které působí na práci obchodníka. Osobně se domnívám, že pouhopouhé určení odpovědnosti nestačí. Musí být jasné tresty za nedodržení jednotlivých plánů, termínů, atd. I když je to „tvrdý tlak“ na pracovníky, jedině tak můžeme naši společnost povýšit do vyšších sfér.



Graf 9: Odpovědnost obchodníků [vlastní zpracování]

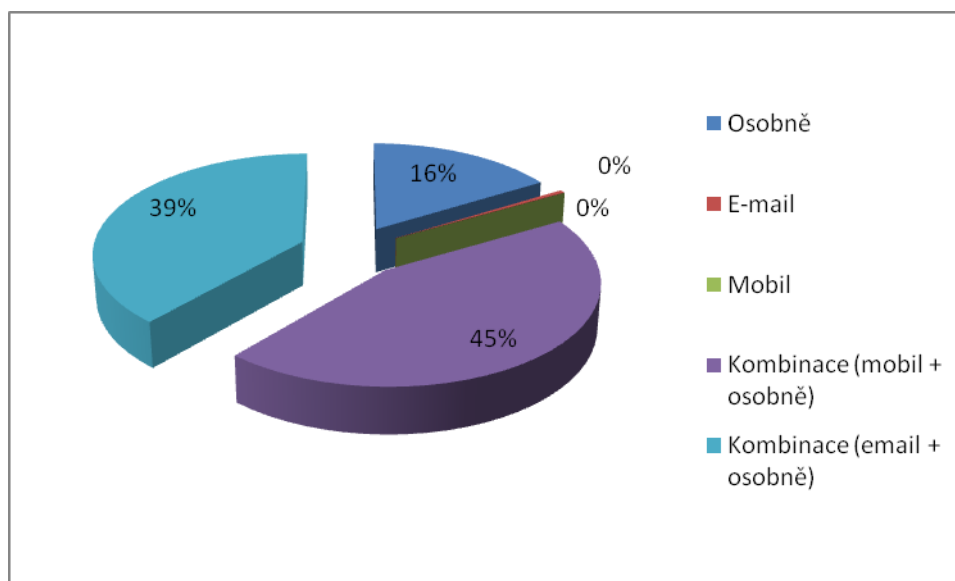
Jakmile se bavíme o odpovědnosti či zodpovědnosti jednotlivých obchodníků, jak zjistíme jejich úspěšnost? Je jejich činnost měřitelná? V převážné většině společností je měření jejich práce jednoduché – přinesené zakázky (v jaké cenové relaci) / cena jednotlivého obchodníka. Pokud máme ve společnosti více obchodníků, můžeme je dle tohoto kritéria porovnat. Toto beru za klasický výstup z činnosti obchodníka, ale zajímalo mne, zda-li používají v některých společnostech lepší, přesnější, detailnější způsoby hodnocení svých obchodníků. Bohužel nastalo zklamání. Z celkového počtu respondentů, necelých 31 % své obchodníky nehodnotí. To mi přijde strašně moc, vždyť jim nejde o výsledky společnosti? Zbývající procenta zákaznicky hodnotí pouze dle mého návodu. Samozřejmě, že se snaží (obzvláště díky certifikaci ISO) ročně hodnotit zaměstnance a jeho vlastnosti, činnosti, zhoršení či zlepšení. Stačí to?

Dále mě zajímalo, zda-li respondenti nacházejí rozdílnost v chování a vystupování mezi jednotlivými obchodníky či ne! 100 % uvádí, že pozoruje rozdílnost ve vystupování, chování, jednání jednotlivých obchodníků. Považuji tyto odpovědi za velmi důležité, neboť není dobře standardizovat. A jak jsem zmínil již dříve, nechceme stejné věci, nýbrž rozdílné, a to platí i o obchodnících. V neposlední řadě jsem se zajímal také o skutečnost, jak k jednotlivým kontaktům se zákaznicky nejčastěji dochází. Pomocí, kterého technického prostředku? Odpověď nám dává následující tabulka (Tab. 15). Nejvíce respondentů (z vybraných průmyslových trhů) odpovědělo, že nejčastěji používají kombinaci osobního jednání a telefonování (mobilem). Zkoušel jsem do dotazníku dát i využití pevné linky a poštu ČR, ale je nepatrné. I zde lze vidět

rozmač IT technologií. Dobrá tedy, víme, jak jednají obchodníci se svými zákazníky, ale jak proběhl první kontakt? Odpověď najdeme v následujícím grafu. (Graf 10)

Tab. 15 Prostředky ke komunikaci se zákazníky [vlastní zpracování]

	STT	STRT	ET	Celkem
Pomocí e-mailu	-	13	2	
Pomocí pevné linky	-	2	-	
Pomocí mobilního telefonu	33	-	3	
Pomocí pošty	-	-	-	
Osobně	-	2	-	
Kombinace (osobně + mobil)	54	24	34	
Kombinace (e-mail + mobil)	23	19	6	

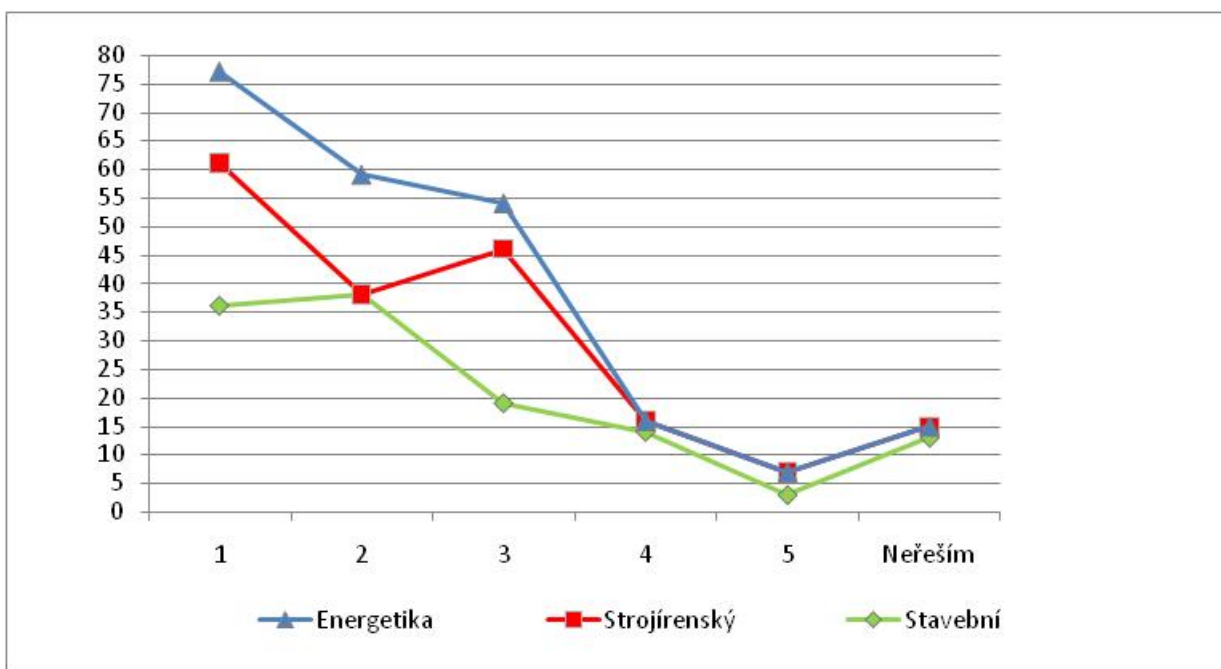


Graf 10: První kontakt se zákazníky [vlastní zpracování]

Na základě výsledků, mohu definovat, že nejčastější postup při oslovování zákazníků je kombinace mobil a osobně, těsně v závěsu je email a osobně. Pro vysvětlení: nejprve kontakt mobilním telefonem (email), domluvení termínu osobní návštěvy a potom následná návštěva. Domnívám se, že pro tento postup je lepší první oslovení mobilním telefonem než přes email. Je to osobnější a hlavně již můžeme slyšet hlas našeho protějšku na druhé straně.

Jméno společnosti

Je důležité budovat kladné a dobré jméno naší společnosti? Ano! I když se může zdát, že tato část mého dotazníku je okrajová (co do tématu i počtu otázek), opak je pravdou. Dnes musí společnosti dbát nejen na své jméno, název, ale také historii či reference. To vše platí na jednotlivých průmyslových trzích. Již v předchozí části (informativní údaje o organizaci), jsme se zabývali historií firem, z pohledu působnosti na jednotlivých trzích. Z výsledků víme, že 80 % společností působí na trhu více než 10 let. Je spousta názorů, zda-li dobré jméno společnosti může pomoci v získávání zakázek, budování vztahu se zákazníky, dodavateli, atd. Následující graf (Graf 11), nám ukazuje, jak vidí jednotliví respondenti problematiku jména společnosti. Každý z respondentů měl dvě možnosti. Pokud jméno společnosti pro něho není důležité nebo se ve společnosti touto problematikou nezabývají, zaškrtnl – neřeším. Druhou možností byla škála od 1 do 5, kde jednotliví respondenti zaškrtovali, jak dobré či špatné je jméno jejich společnosti (1 – nejlepší hodnocení, 5 – nejhorší hodnocení).



Graf 11: Problematika jména společnosti [vlastní zpracování]

U této otázky mě překvapilo, že 7 respondentů, uvedlo, že považuje jméno společnosti za špatné (3 společnosti ze stavebního, 4 ze strojírenského trhu). Nedalo mě to a po mém dotazování jsem zjistil, že jméno společnosti bylo poskvrněno konkurencí díky výběrovým řízením. Velmi zajímavá skutečnost, že na těchto dvou průmyslových trzích existuje dohromady

15 respondentů, kteří vůbec neřeší problematiku dobrého jména společnosti. V další části této fáze mého dotazníkového šetření, jsem se zaměřil na potvrzení či vyvrácení pravd, respektive o vyjádření souhlasu či nesouhlasu s mými tvrzeními. (Tab. 16)

Tab. 16 Tvrzení – jméno společnosti [vlastní zpracování]

Tvrzení	STT		STRT		ET	
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Je pro Vaši společnost důležité budovat a udržovat si dobré jméno?	97	13	58	2	45	-
Pomohlo Vám jméno Vaší společnosti v získání zakázky?	67	43	36	24	40	5
Chlubíte se svou společností?	52	58	45	15	34	11
Dokážete definovat pojem branding?	110	-	60	-	45	-
Budujete svou značku?	78	32	32	28	34	11

Výsledky mě trochu zaskočily. Předpokládal jsem, že jakmile je pro společnost důležité budovat a udržovat si své dobré jméno, není to jenom pojem. Proč na druhou stranu, je stále mnoho společností, kterým nepomohlo dobré jméno společnosti v získání zakázky? Po zralé úvaze, mě napadá možnost, že nemusíme budovat dobré jméno jen proto, abychom získali zakázku. Snažme se neuvažovat krátkodobě ale dlouhodobě a strategicky. Dobré jméno společnosti může být a určitě je důležité pro naše dodavatele, partnery, státní organizace, atd. U třetí otázky docházelo často k mýlce a byl jsem nucen tuto otázku velmi často vysvětlovat, upravovat. Nejedná se o chlubení v tom správném slova smyslu. Nýbrž zda-li respondenti společností žijí. Jak se říká: vstávají, usínají, obědvají, večerí, tráví víkendy, dovolené se svou společností. 100 % respondentů napříč trhy, bylo schopno správně definovat pojem branding. Položme si ovšem otázku: Stačí pouho pouhé definování tohoto pojmu nebo je to málo? Pokud na této problematice ustavičně, systematicky pracujeme – říkám ano. Pozor ale na časové hledisko – není to běh na krátkou trať. Pokud ovšem ne, nemá tuto problematiku smysl řešit. Každý člověk, proces probíhající v naší společnosti, musí být nastaven nejen ke vztahu

k našim zákazníkům, ale také k budování dobrého jména, značky jednotlivé společnosti.

Zákazník či dodavatel

Možná by někdo mohl namítnout, proč se chci zabývat dodavateli ve vztahu k zákazníkům. Odpověď je jasná: nejen z teoretického hlediska je tento vztah zajímavý. V praxi jsou to právě dodavatelé, kteří nám často mohou pomoci v cenových, konkurenčních válkách. Jsem přesvědčený, že společnost by neměla budovat prospěšné vztahy nejen se zákazníky, ale i s dodavateli. V našem podniku na tomto zajímavém vztahu pracujeme a přináší nám dobré výsledky. Ale co ostatní? Uvědomují si sílu tohoto vztahu nebo berou dodavatele za přítěž?

Nejdříve mě zajímalo, kdo se stará o dodavatele v jednotlivých společnostech a zda-li mají nějaké databáze či seznamy svých oblíbených dodavatelů. Následující tabulka (Tab. 17), nám poskytuje pohled na to, kdo se o dodavatele stará. Je velmi zajímavým faktem, že pouze v energetice necelých 58 % respondentů uvedlo, že se o dodavatele stará osobně jednatel či majitel. To považuji za velmi výborný tah. Nevím, zda-li je dobré, aby nám tak důležité vztahy řešili obchodníci. Také mě překvapilo, že 59 respondentů (28 % z celkového počtu), tvrdí, že neví, kdo se stará o jejich dodavatele nebo dokonce tvrdí, že se o ně nikdo nestará. Nevím, zda-li jde o hrubou neznalost firemních vztahů, nebo mají pravdu a o dodavatele se opravdu nikdo nestará.

Tab. 17 Starost o dodavatele [vlastní zpracování]

	STT	STRT	ET
Nikdo	13	13	-
Nevím, nedokážu určit	25	8	-
Obchodníci	21	28	7
Vedení společnosti	38	9	12
Majitel (jednatel) osobně	13	2	26

Pokud chceme neustále zkvalitňovat své výrobky či služby, musíme mít kvalitní a spolehlivé dodavatele. Proto považuji za nutné, mít databázi (seznam) dodavatelů, ze které budeme vycházet. Tato databáze musí být neustále upravována, obměňována a měla by obsahovat také hodnocení jednotlivých dodavatelů. Jak to ovšem vidí naši respondenti? Odpovědi najdeme v následující tabulce (Tab. 18).

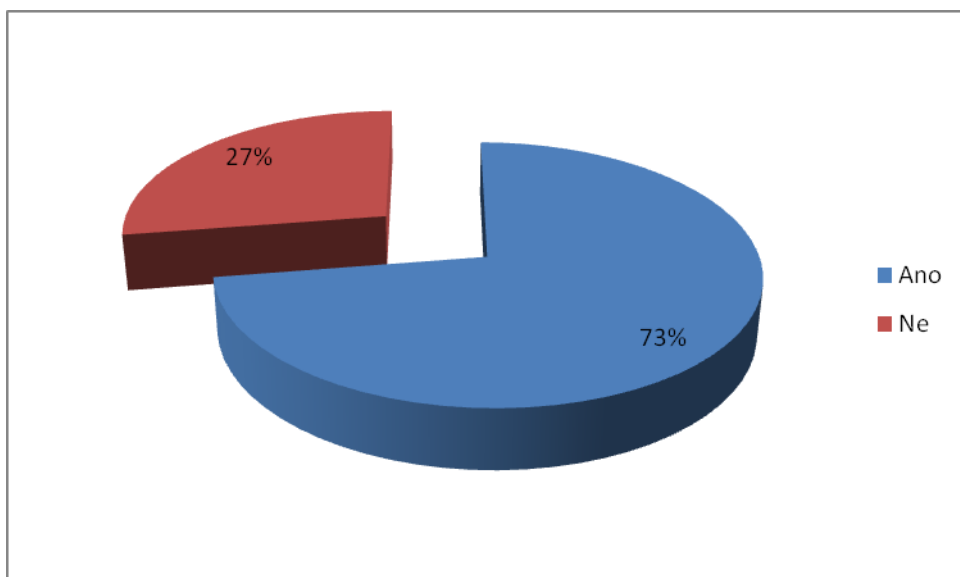
Tab. 18 Databáze [vlastní zpracování]

Databáze	STT	STRT	ET
Nemáme	8	-	2
Databáze v programu Excel	61	45	28
Využíváme profesionální program	13	7	4
Seznamy vystavovatelů z veletrhů	28	8	11

Z předešlé tabulky mohu konstatovat:

- 134 respondentů (62 % z celkového počtu) využívá databáze v programu Excel
- 10 společností nemá databázi svých dodavatelů
- Stále velké procento respondentů (21,8 %), využívá seznamy vystavovatelů z jednotlivých veletrhů, jako své databáze

Když víme, kde máme naše současné i potenciální dodavatele hledat, přichází na řadu otázka: Budujeme s dodavateli vztahy stejně jako s našimi zákazníky? Na tuto otázku mohli respondenti jednoduše odpovědět: ano či ne. Výsledky vidíme v následujícím grafu. (Graf 12)



Graf 12: Budování vztahu s dodavateli [vlastní zpracování]

Pokud 75 % všech dotazovaných respondentů buduje svůj vztah s dodavateli (energetika – 100 %), jakým způsobem? Zná své dodavatele osobně? Nebo využívá telefonických rozhovorů, emailu? Následující tabulka (Tab. 19), nám říká:

- Pouze na energetickém trhu 64 % respondentů zná osobně své dodavatele
- 46 % z celkového počtu respondentů zná cca 50 % svých dodavatelů

Tab. 19 Znalost dodavatelů [vlastní zpracování]

	STT	STRT	ET
Osobně znám své dodavatele	13	9	29
Osobně znám cca. 50 % svých dodavatelů	32	27	13
Využívám mobilního telefonu	13	-	3
Využívám emailu	11	6	-
Celkem	69	42	45

Respondentům jsem položil otázku, co je pro ně důležité při posuzování (hodnocení) jednotlivých dodavatelů. Uvedl jsem několik bodů a respondenti měli přiřadit jejich hodnocení dle důležitosti (1-5). Samozřejmě mohli doplnit body další. Dle nejčastěji hodnocených kritérií, jsem sestavil pořadí.

1. Dodací podmínky – možnost a způsob dodání
2. Platební podmínky – splatnosti
3. Cena
4. Kvalita, jakost
5. Papírová připravenost – atesty, certifikace

Někoho může překvapit, že se kvalita (jakost) dostala v žebříčku až na 4. místo. Na těchto speciálních trzích se počítá s kvalitou (jakostí) jako samozřejmostí. Mezi body, které respondenti uváděli mimo mé, se vyskytovaly:

- Osobní zkušenosti
- Množstevní slevy
- Místní příslušnost

Poslední věcí, která mě v této části dotazníku zajímala, byla skutečnost, zda-li jsou respondenti (potažmo společnosti, ve kterých působí) věrní svým dodavatelům nebo zda-li neustále hledají nové. Většina respondentů (156, necelých 73 % z celkového počtu) odpověděla, že je věrná svým dodavatelům, ale neustále hledá nové. Ono se nedá čemu divit, dnes musíme neustále zkvalitňovat své dodavatele, a právě proto jsme nuceni vyhledávat, hodnotit nové a nové společnosti.

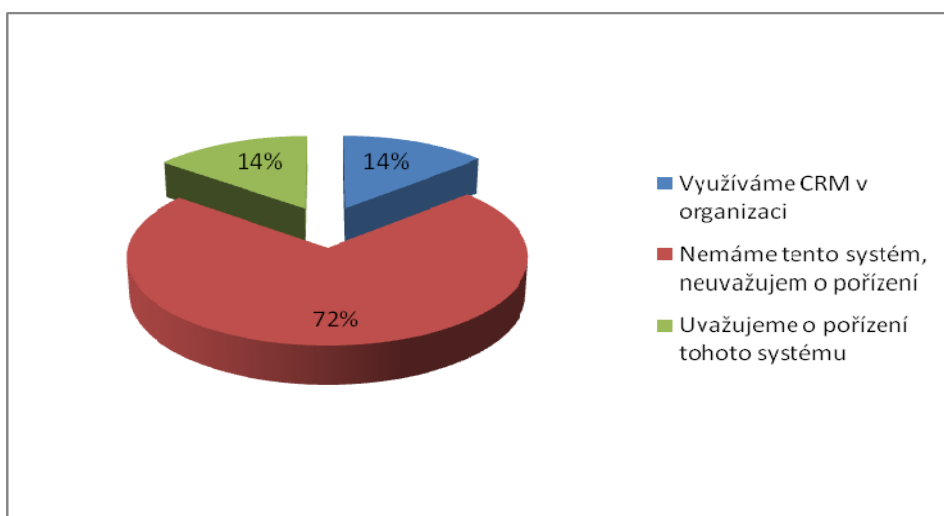
CRM

Skupina otázek zabývající se vztahem k zákazníkům a využití principů CRM v jednotlivých společnostech, nám má odpovědět na otázku, zda-li společnosti působící na průmyslových trzích využívají těchto principů, zaváděli CRM do společnosti, jaké v něm vidí výhody, rizika, atd. 95 % respondentů jednotlivých společností napříč mnou vybranými trhy, bylo schopno definovat pojmy, jako jsou ERP, CRM systémy. I když ne vždy byly definice přesné a dostačující, domnívám se, že jednotliví respondenti vědí, o co se jedná. Další otázkou bylo, zda-li jednotlivé organizace využívají systém, program CRM ve své společnosti. Na tuto otázku jsem netrpělivě čekal výsledky a musím se přiznat, že jsem ji vyhodnocoval nejdříve. Bohužel výsledky mě zklamaly, i když jsem je očekával. 72 % všech organizací nemá systém CRM a ani neuvažuje o jeho pořízení. Není to chyba? Důvody, které je k tomu vedou, budou předmětem další otázky. Na druhou stranu, jako pozitivní výsledek můžeme považovat 31 společností (14 % z celkového počtu respondentů), kteří uvažují o pořízení a aktivního využívání programu, zabývající se CRM.

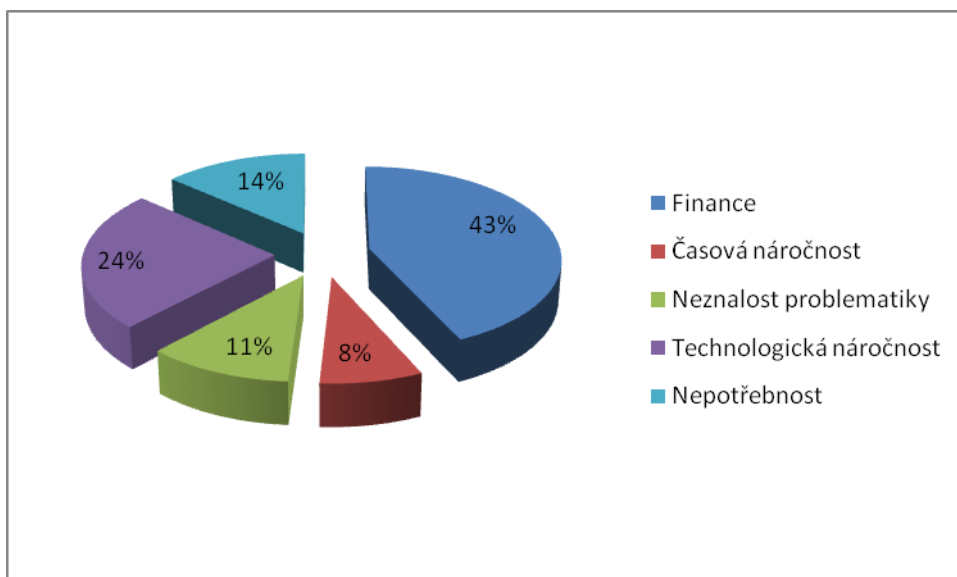
Z počtu 29 společností, které již využívají program zabývající se CRM, bylo jejich rozdělení následující:

- Stavebnictví 9
- Strojírenství 9
- Energetika 11

Pokud tedy zrekapitulujeme, tak graf II. nám ukazuje, jak společnosti využívají program zabývající se CRM, a následující graf (Graf 13), řeší důvody 155 společností, které nechtějí, nepotřebují systém CRM ke svému podnikání (dle respondentů).



Graf 13: Využitelnost programů CRM [vlastní zpracování]



Graf 14: Důvody k nepořízení programů CRM [vlastní zpracování]

Z předešlého grafu (Graf 14) je patrné, že největším důvodem jsou finance, které jsou pronásledovány technologickou náročností, která je zapotřebí při správné implementaci tohoto systému do podnikových struktur jednotlivých společností. Velmi zajímavým faktem, je i názor 14 % ze všech respondentů, že takový program (systém) nepotřebují. Základním kamenem pro CRM je vytvoření (nahrání) databází se zákazníky, dodavateli, atd. Jak jsem zmiňoval již dříve, největší počet respondentů uvádí, že jejich databáze jsou vytvořeny v programu Excel. I když můžeme nyní říci, že je to neodpovídající, na druhou stranu, pořád dobře slouží. To je pro firmy nejdůležitější – když jim tyto databáze neustále a pořád dobře slouží. Proč by tedy měly investovat do lepších databází, programů?

Pro další otázky využiji počet respondentů (29), kteří již využívají program zabývající se CRM. A proč? Aby dokázali odpovědět na výhody tohoto programu, ale také na postup zavedení a jaké výsledky s ním dosahují. Nechtěl jsem se zbytečně ptát respondentů, kteří této problematice neholdují – nemají zájem. Možná výsledky, kterých jsem dosáhl, budou pro ně inspirací a dokáží je přimět k zamyšlení se.

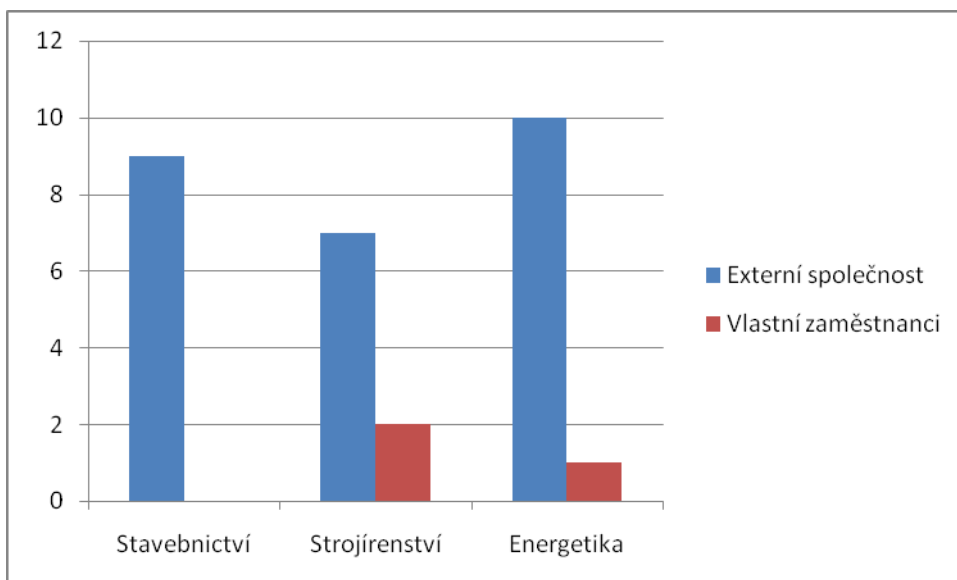
Jako první uvádím výhody, které vznikly po úspěšné implementaci CRM systémů do organizace. V dotazníku jsem uvedl 8 bodů, které vycházely z teoretických pramenů a respondenti měli seřadit tyto výhody od nejdůležitější po nejméně důležitou. Rozhodl jsem se zveřejnit první trojku, neboť oproti dalším místům, zde byly největší rozdíly a velké odlišnosti v bodovém hodnocení:

- Více individuálních kontaktů se zákazníky
- Více času na zákazníka
- Přístup k informacím v reálném čase
- Nárůst efektivity týmové spolupráce

Dost mě překvapilo, že máme dva vítěze. Individuální kontakty a více časové jednotky na jednotlivého zákazníka. Domníval jsem se, že společnosti uvedou spíše bezproblémový průběh jednotlivých obchodních procesů nebo odlišení se od konkurence. Pokud se zaměříme na druhou stranu mince, jsme u rizik. Která jsou 3 nejdůležitější rizika?

- Zaměstnanci
- Špatná komunikace uvnitř i vně organizace
- Technická vybavenost

Nepřekvapilo mě uvedení zaměstnanců na prvním místě. Jejich nepochopení problematiky zmaří veškeré snahy vedení, představitelů společnosti k radikálním změnám. Jinými slovy: mrháme peněžními prostředky. Vcelku mě překvapilo, že technické prostředky, které jsou nutné k této implementaci, jsou až na 3 místě. Zde vidíme skutečnost, že ne vždy jde v první řadě o peníze. Nyní se dostáváme k postupu zavedení (implementace) CRM do podnikových struktur. Jaký je tedy postup? Nejdříve malá odbočka. Kdo zaváděl principy CRM do společnosti? Externí firma nebo společnost samotná? Odpověď nám poskytuje následující graf (graf 15). Tuto otázku jsem položil jen pro ověření svého tvrzení, že postup zavedení, implementace prvků CRM do jednotlivých společností je tak složitý, že je lepší najmutí externí, specializované organizace. Mé tvrzení se potvrdilo a z grafu samotného vidíme, že pouze 3 společnosti využili svých zaměstnanců.



Graf 15: Kdo zavádí CRM do společnosti [vlastní zpracování]

K ověření postupu zavedení, jsem v dotazníku uvedl 7-mi bodový postup, dle Kozáka [22]. Respondenti měli uvést, zda-li tento postup využili a co je na něm pravdy. Zda-li jsou všechny body pravdivé, nebo objevili jiné důležité body, atd. Rozhodl jsem se okomentovat jednotlivé body tohoto postupu – na základě výsledků 29 respondentů.

1. Angažovanost a odhodlání generálního ředitele a celého vrcholového vedení firmy – respondenti souhlasí, ale necelých 81 % z nich považuje tento bod za zbytečný. Právě vedení musí být tím prvním impulsem ke změně. Proto považují za jasné, že ředitel (manažer) bude první včele, kdo bude tuto vizi obhajovat.
2. Zavádění CRM prostřednictvím týmů s odborníky z různých oblastí, nutný jednotný postup týmu – souhlasí, společnosti uvádí, že s tímto bodem nejlépe pomůže externí organizace. Je nutná podpora vedení, která lidem vysvětlí v čem je problém, a co je nutné provést, ale někdy naši zaměstnanci poslechnou rychleji a lépe odborníka z externí organizace.
3. Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace a uložení se souhlasem dotčených osob nebo firem – 100 % respondentů nevidí důvod, proč by měly osoby, firmy, které budou v jejich databázi s tímto souhlasit. To by měla být pro ně čest a jasná věc. Vždyť o to bojují a ne abychom za nimi chodili a ptali se na názor. Čím více údajů, tím lépe.
4. Diferenciace zákazníků podle stanovených kritérií – opět 100 % souhlas. U 15 dotazníku jsem měl ovšem poznámku, že kritéria se musí probrat s vedením organizace. Nemusí se vymýšlet nová, složitá kritéria. V jednoduchosti je síla.

5. Měření LTV – pravidelná aktualizace údajů. Respondenti uvádějí, že je dobré měřit hodnotu vztahu, ale nemyslí si, že zrovna pomocí metody LTV. 5 respondentů uvedlo, že měření považují za zbytečné. Stačí údajně výsledky jednotlivých zakázek.
6. Komunikovat one-to-one. To je nutnost, nemusí se o tom psát.
7. Nezhodnocovat značku, nýbrž značku cílevědomě budovat. Opět nepovažují respondenti (26 z 29) za důležité zmiňovat se o této problematice.

Obzvláště první body tohoto postupu dopadly velmi dobře. Proto jsem se rozhodl sestavit svůj postup zavedení a podrobit ho kritice 29 respondentů, kteří odpovídali na předchozí otázky. U svého postupu jsem vycházel nejen z teoretických pramenů, ale obzvláště ze svých pracovních zkušeností a současného obchodního prostředí, které u nás figuruje (postup i jeho hodnocení je uvedeno v návrhu výsledků).

5.1.4 Shrnutí výsledků kvantitativního průzkumu

Vyhodnocením kvantitativního průzkumu bylo dosaženo relevantních informací pro vyslovení dílčích závěrů disertační práce. Za nejvýznamnější závěry kvantitativního průzkumu vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu, lze uvést:

- 85 % všech respondentů uvádí, že jejich společnost má celorepublikovou působnost, přičemž nejčastější formou podnikání je společnost s ručením omezeným (68 % všech respondentů).
- 80 % všech respondentů je vlastněno českými majiteli.
- 100 % všech respondentů využívá marketingově orientované řízení společnosti.
- 43 % všech respondentů (necelých 70 % na trhu energetiky) uvedlo, že má zkušenosti s praktiky nekalé soutěže či s neprůhledností výběrových řízení.
- 100 % všech respondentů dokáže definovat své zákazníky. 85 % všech respondentů zná své zákazníky osobně.
- 49 % všech respondentů hodnotí své zákazníky dle citu a osobních zkušeností.
- 11 % respondentů z energetiky a necelých 7 % respondentů ze strojírenství nesouhlasí se skutečností, že první fází ve vztahu se zákazníky je navázání vztahu. Definují nultou etapu – představení, uvedení společnosti.
- Necelých 50 % všech respondentů (mezi trhy se pohybujeme v relacích 48 – 55 %) nesouhlasí s poslední fází vztahu se zákazníky – ukončení vztahu.
- 9 % všech respondentů nevyužívá svých zákazníků při sestavování, vytváření nabídek. Dalších 9 % tato skutečnost nenapadla.

- 30 % všech respondentů vždy čeká na oslovení zákazníkem. Nesnaží se zákazníky sami oslovovat, vyhledávat nové zakázky, navrhnout řešení.
- 7 % všech respondentů nenavštěvuje osobně své zákazníky, přičemž osobního kontaktu alespoň jednou ročně využívá necelých 42 % všech dotazovaných respondentů.
- 25 % všech respondentů nemá ve společnosti obchodní oddělení. O obchodní záležitosti se starají majitelé, jednatelé a ředitelé těchto společností. Ve 4 % (vycházíme z 25 % všech respondentů) se o obchodní záležitosti stará externí firma.
- Požadavky na obchodníka (neuvažujeme o dosaženém vzdělání, znalosti cizího jazyka, atd.) jsou: 85 % všech respondentů uvedlo komunikativnost, 75 % všech respondentů cílevědomost, 59 % všech respondentů pravdomluvnost a například 23 % všech respondentů přiměřenou drzost.
- 85 % všech respondentů uvedlo, že v jejich společnosti nemají obchodníci (lidé zabývající se obchodem) zodpovědnost za své činy, získané zakázky.
- Pouze 7 respondentů (3 stavebnictví, 4 strojírenství) uvedlo, že považují jméno společnosti za špatné.
- Necelých 58 % respondentů z energetiky uvedlo, že se o dodavatele společnosti, osobně stará jednatel či majitel.
- 28 % všech respondentů neví, kdo se v jejich společnosti stará o dodavatele.
- 62 % všech respondentů využívá pro databáze svých dodavatelů programu Excel (MS OFFICE).
- Při hodnocení dodavatelů je cena až na třetím místě. První jsou dodací podmínky, následují platební podmínky, cena, kvalita a jakost.
- 29 respondentů z celkového počtu 215 uvedlo, že do jejich společnosti byl implementován program CRM.
- Největší výhodou při implementaci prvků CRM do podnikových struktur, respondenti uvedlo více času na zákazníka a více individuálních kontaktů se zákazníky.
- Za největší riziko implementace prvků CRM do podnikových struktur, respondenti považují své zaměstnance.
- 29 respondentů hodnotilo postup zavedení prvků CRM do podnikových struktur, který definoval Kozák [22]. S postupem jako celkem 100 % souhlasí, pouze v bodech angažovanost a odhodlání generálního ředitele a celého vrcholového vedení firmy, komunikovat one-to-one a nezhodnocovat značku, nýbrž značku cílevědomě budovat, se rozcházejí. Nevidí nutnost tyto body uvádět v postupu. Považují je za předem dané, nutné k implementaci prvků CRM do podnikových struktur.

5.2 Kvalitativní výzkum

V rámci disertační práce byl vedle průzkumu kvantitativního proveden také průzkum kvalitativní. Jeho cílem bylo zjistit názory vedoucích pracovníků významných podniků, působících na mnou vybraných průmyslových trzích v ČR na problematiku trendů rozvoje vztahu firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí dnešního marketingu. Kvalitativní výzkum byl proveden formou řízeného rozhovoru (interview) s 15 zástupci vybraných společností. Zástupci působili v jednotlivých, mnou zkoumaných trzích.

Při realizaci kvalitativního výzkumu jsem vycházel z informací získaných prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Na základě pana Hagueho [11], můžeme říci, že se kvalitativní výzkum zabývá především porozuměním, ne měřením. Problémem může být nedostatek měření. Kvůli němu nemohou být výsledky nikdy absolutně správné. Díky malému počtu dotazovatelů (ohled na kvalitu výzkumu) můžeme veškerá data sbírat osobně. Výzkumník může získané informace převést na výsledky. Otázky mohou být otevřenější a za hlavní výhodu považují možnost reakce výzkumníka na odpovědi respondentů.

5.2.1 Výběr zkoumaného vzorku respondentů

Při výběru vzorků pro provedení kvalitativního výzkumu, jsem zažil velké překvapení, které mě velmi potěšilo. Respondenti mohli vyjádřit ochotu zúčastnit se rozhovoru již v kvantitativním výzkumu. Necelých 94 % (202) všech respondentů, vyjádřilo souhlas s rozhovorem a ochotu rozhovor provést. Nevím, zda-li tato situace byla zapříčiněna skutečností, že se většinou jednalo o mé dobré obchodní partnery, kamarády, přátele nebo zda-li byla většina respondentů nažhavena do zkoumané problematiky. Z počtu 202 respondentů, jsem vybral 15 respondentů, se kterými byl proveden kvalitativní výzkum. Složení výzkumného vzorku kvalitativního výzkumu: 5 respondentů z každého průmyslového trhu. Rozhovor se mnou vedl vždy ředitel či majitel společnosti. Pro jejich ochranu i neochotu zveřejnění, neuvádím jejich jména ani názvy společností.

5.2.2 Poznatky získané z kvalitativního výzkumu

Jak jsem již dříve zmínil, kvalitativní výzkum byl proveden formou řízeného rozhovoru (interview) s 15 zástupci jednotlivých průmyslů (vždy 5 zástupců

z každého průmyslu). Pro řízený rozhovor jsem si připravil 25 otázek (Příloha C), které byly rozřazeny do jednotlivých kategorií:

- Zákazníci, vztah k zákazníkům
- Obchodní oddělení, členové obchodního oddělení, definice pravého obchodníka
- Budování jména, značky společnosti
- Zákazníci či dodavatelé
- CRM
- Globální krize a vztah k zákazníkům

Při formulaci otázek jsem vycházel nejen z výsledků kvantitativního průzkumu, ale také ze svých pracovních zkušeností. Prostřednictvím kvalitativního průzkumu jsme se tedy zaměřili na problematiku vztahu firem a zákazníků na průmyslových trzích v prostředí současného marketingu.

Zákazníci, vztah k zákazníkům

V této části mého kvalitativního výzkumu, nedošlo k velkým překvapením, která by mě dokonce šokovala. Všichni respondenti bez problémů dokázali jmenovat své zákazníky, takže je velmi dobře znají. Dokonce nebylo problémem, aby mi respondenti, začali vykládat, kdo se čím zabývá, kde bydlí nebo např. kterým autem jezdí. Potvrdil se mi i výsledek z kvantitativního výzkumu, že většinou dochází k hodnocení nejen na základě osobních zkušeností, ale také podle citu, srdce, pocitů jednotlivých obchodníků, ředitelů. I když respondenti věděli o nejrůznějších možnostech hodnocení zákazníků, nevyužívají je. Nejsou pro škatulkování dle čísel, ani násilné hodnocení, dle pevně stanoveného časového období. Co se týká etap vývoje vztahu se zákazníky, respondenti nerozlišují jednotlivé etapy. Zrušení vztahu neberou vůbec jako etapu – nesmí k ní dojít. I když s první etapou navázání vztahu souhlasí, upozorňují mě, že před touto etapou musí být krok prvního seznámení s firmou, výrobním programem, atd. Většinou probíhá telefonicky nebo emailově. Také loajalita není pro ně absolutní výhodou. I když víme, že 100 % respondentů ze strojírenství by uvítalo loajální zákazníky, nemůžeme brát loajalitu jako pojem, obchod, výnosnost. Pro respondenty může být loajalita vyjádřena posezením na kafe, na rybách, setkáním na oběd, zavoláním na vánoce, atd. Pokud jsme se dostali ke tvorbě jednotlivých zakázek, nabídek, považují za nezbytnou tvorbu s pomocí zákazníka. Respektive všechny důležité údaje by měl první definovat zákazník (investor) a až potom by mělo docházet k řešení dané nabídky. I když je to nyní velmi těžké namotivovat nejen sebe, ale i své zaměstnance, obchodníky, měli bychom začít upozorňovat

své zákazníky, investory na nové možnosti spolupráce, nové zakázky, problémy. Nesmíme zaspát, náskok konkurence již nedoženeme. Je to velmi těžké, neboť pracovní doba je ohraničená, a pokud opravu chceme neustále zdokonalovat, udržovat, budovat náš vztah se zákazníkem, neznáme sobotu, neděli a 8 hodinovou pracovní dobu.

Obchodní oddělení, členové obchodního oddělení

Všichni respondenti mého kvalitativního průzkumu, aktivně obchodují se svými zákazníky. I když jsou ve vedoucích funkcích – ředitelé, jednatele, majitelé – mají svůj okruh zákazníků, o které se starají. Ve svých společnostech mají dále pracovníky, kteří se jim starají o obchod. Největší odpovědnost za vzniklé zakázky, obchody a hlavně realizované nesou na svých bedrech. Proto se snaží také přenášet odpovědnost na jednotlivé obchodníky a neustále je kontrolovat, motivovat, ale také nadávat jim. Uznávají strategii, že podřízení musí být ve stresu a naučit se v něm také pracovat a podávat výsledky. Jejich strategie je velmi jednoduchá. Obchodník musí vydělat nejen na sebe, ale i zbytek společnosti. Jsou ochotni za dobrého obchodníka platit zlatem a poskytovat mu velké výhody, ale zasloužené. Nejde zde o žádné lajdačení, plané řeči, ale činy, které jsou vidět v podobě dalších, nových zakázek. Respondenti nemají přesný typ, jak má obchodník vypadat. Říkají, každý z nás je jiný. Důležité je, aby své vlastnosti a kouzlo dokázal využít k uskutečnění obchodu, zakázky. Je jedno, jestli více telefonuje, mailuje nebo své zákazníky navštěvuje osobně. I když se většina přiklání k osobnímu jednání (13 respondentů využívá pouze osobní návštěvy u svých zákazníků) a doporučuje, obchodníci mají volnou ruku. Ovšem pokud dosahují uspokojivé výsledky. Jakmile splní plán, nebo vidím, že pracují na doraz, 120 % neřeším pracovní dobu, ani jestli jede o víkend se služebním automobilem na chatu, tvrdí jeden z respondentů, působící na energetickém trhu. S respondenty jsem nakouzl i problematiku fluktuace obchodníků. Je to nejhorší, co může společnost potkat, tvrdí jednoznačně respondenti. Může se totiž stát (a stává se to), že před odchodem obchodník okopíruje (ukradne) kontakty, nebo jednoduše se svým portfoliem jednotlivých zákazníků přejde ke konkurenci. Proto je velmi důležité, aby i ředitelé, majitelé znali osobně jeho zákazníky, udržovali s nimi alespoň telefonický kontakt.

Budování jména, značky společnosti

Většina společností má ve svých cílech jednotlivých certifikací ISO, atd. úspěšné budování jména společnosti či značky společnosti. Respondenti tvrdí,

že velmi jednoduše se o této problematice vykládá, hůře se provádí. Jakýkoliv krok, rozhodnutí se může ukázat v jistém časovém rozmezí jako chybné, může poškodit společnost. Důležité je nezačít zmatkovat a v klidu rozebrat vzniklou situaci. Za nutnost považují také velkou účast každého zaměstnance při budování dobrého jména společnosti. Každý z respondentů potvrdil mou domněnku, že na získání většiny realizovaných zakázek, má lví podíl také dobré jméno společnosti. Doplňují mě, že záleží také na historii společnosti a na kvalitních referencích. Dnes je doba, že i nevýnosné zakázky (z ohledu ziskovosti) jsou výnosné, neboť přinesou referenci, kterou společnost ještě nemá nebo ji potřebuje do budoucna pro získání další zakázky. Jeden respondent mě upozornil i na skutečnost, že dobré jméno společnosti tvoří také provozovna společnosti, její vozový park a v neposlední řadě také oblečení nejen představitelů společnosti, ale také jejich zaměstnanců.

Zákazníci či dodavatelé

Respondenti tvrdí, že každá společnost je na jednu stranu dodavatel a na druhou stranu zákazník. Je velmi těžké rozlišit chování jednotlivých pracovníků, díky tomu zda-li jsme dodavatelé nebo zákazníci. A je to vůbec nutné? Pokud jako společnost uznáváme aktivní přístup k zákazníkům a snažíme se s nimi budovat, zajisté nezapomeneme na dodavatele, protože bez nich, bychom nebyli schopni nejen konkurovat, ale také realizovat své zakázky. Respondenti uvádějí, že znají, mají osobní kontakty, s vybranými dodavateli z jednotlivých skupin jejich dodavatelů (nejrůznější rozdělení, dle materiálu, dostupnosti, platebních podmínek, atd.). Jejich dodavatelé jsou schopni okamžité reakce na telefonický dotaz. Pokud nastává v zakázce problém, jsou respondenti nejen ochotni, ale v zájmu společnosti také nuceni, sednout do auta a osobně dojet za dodavatelem a vzniklé problémy vyřešit (cenové, dodací, splatnosti), atd. V tomto vztahu hraje velkou roli důvěra. Jedno podvedení dodavatele, nedodržení podmínek, neupozornění na prodloužení splatnosti, znamená konec. Musíme si uvědomit, že dodavatelé jsou nám velmi prospěšní. Pokud máme opravdu výborné vztahy, víme, která konkurence u nich poptává stejný materiál a na jakou akci a dokážeme s touto informací i s dodavatelem pracovat. Pokud vše zbagatelizují, dodavatelé jsou alfou omegou každé zakázky.

CRM

Za poslední řadu let, vznikla spousta nových směrů, prvků, definic, programů, které by měly pomoci lépe pracovat zaměstnancům, navázat lepší a dokonalejší vztahy s našimi zákazníky, dodavateli, s konkurencí. A hlavně: ušetří nám

peníze a čas. S každými novými trendy, se na našem trhu vyskytne nepřehledné množství společností, poradenských center, které se za jistý finanční obnos snaží prosadit do jednotlivých společností a provést implementaci nových prvků čehokoliv do podnikových struktur. Některé novinky jsou úspěšné a opravdu pomáhají, jiné jsou jen nafouknuté, drahé bubliny. Respondenti považují CRM za strategický nástroj a za velmi přínosné procesy, ale vidí spoustu rizik a nepříjemností, které tento princip, program srážejí na kolena. Obzvláště velké problémy v organizaci – technická, technologická podpora, finanční náklady, náročnost na zaměstnance, nejistá šance na správnou implementaci, správný odhad procesů v organizaci, atd. Tvrdí, že základní principy CRM využívají společnosti již dávno, jen je tak nedokázali definovat. Pokud se i implementace prvků CRM do společnosti podaří, kde je jistota, že bude společnost fungovat lépe? Zlepší se opravdu vztahy s našimi zákazníky? Budou mít opravdu obchodníci více času na jednotlivé zaměstnance? A jak využijí čas, který budou mít tzv. navíc? Z mého výběru 4 respondenti měli v organizaci zavedené CRM. Poprosil jsem je o stručné zhodnocení. Možná mají obchodníci více času na jednotlivé zákazníky, ale také jsou nuceni více papírovat (i když do počítačového systému) a všechny své kroky, fakta zaznamenávat. Je nutná tvrdá kontrola (i s finančními postihy), aby se zaměstnanci naučili vše stíhat a nepodceňovat jednotlivé činnosti. Po pár měsících sice sklouzla jejich činnost do normálu, ale díky důkladným, nejrůznějším výstupům, které systém přináší, došlo k opětovné motivaci zaměstnanců. Dalším kladným faktem je dostupnost všech údajů pro vedení, což je neocenitelné. Co se týká technologií: společnosti nakoupily nové notebooky, obchodníci byli vybaveni moderními telefonními přístroji (tzv. chytré telefony), které zvládají jak komunikaci s emailem, tak prohlížení, vytváření, ukládání jednotlivých dokumentů přímo do jednotlivých systémů. Ze začátku sice obchodníci využívali tyto prostředky spíše ke své osobní zábavě, dnes již ale chápou, k jakému účelu jsou tyto prostředky určeny. Respondenti tvrdí, že organizace určitě dokáže dobře fungovat i bez CRM, ale právě CRM by ji mělo usnadnit život. I když na druhou stranu, než špatnou nebo nepovedenou implementaci nebo nevyužívání tohoto systému, tak raději nic.

Globální krize a vztah k zákazníkům

Před nedávnem vypukla celosvětová krize, která měla počátek v USA. I když se naše politické špičky dlouho snažili vyvrátit její existenci, či postih na naše prostředí, bohužel se jim nepodařilo tuto krizi „ukecat“, aby nás minula. Ono to ani dobře nejde, pokud se podíváme na náš export a okolní státy, které nás často dobře živí nebo respektive živili. Stejně jako já, nechápali respondenti některé výroky našich politických špiček – ekonomů, kteří vymýšleli a zajisté

ještě vymýšlejí spoustu balíčků, opatření ke zmírnění této krize – obzvláště v průmyslových podnicích. Nejen dle mého názoru, nevymysleli nic, co by rapidně snížilo dopad této situace. Ale jaký má dopad globální krize na vztah k našim zákazníkům. Velký! Normální pravidla neplatí. Zákazníci jsou nervóznější, vylouňují se na krizi, řeší každou korunu v našich zakázkách, jsou nepříjemní, snaží se snižovat nejen náklady, ale také časové hledisko, váhají s nákupy, inovacemi, novými technologickými řešeními. A právě lidé, kteří se starají o zákazníky, by měli nastolit nové trendy, myšlenky a způsob chování, kterými by si dokázali zákazníky opět přitáhnout. V dnešní době je již nutná osobní návštěva, kvůli jakémukoliv problému, nebo lépe řečeno i kvůli ničemu, jen se ukázat u našich zákazníků, investorů. Hodně společností nezvládne tuto dobu, krizi. Přeživší se stanou silnými hráči na trhu. Proto je nutné být mezi silnými a veškerá naše rozhodnutí pečlivě zvažovat.

5.2.3 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Tato kapitola má za cíl shrnout výsledky kvalitativního výzkumu, které později povedou k verifikaci hypotéz. Výsledky tohoto výzkumu, jsem shrnul následovně:

- 100 % respondentů považuje problematiku zpracovávanou v disertační práci za aktuální a pro společnost velmi důležitou.
- 100 % respondentů dokázalo bez větších problémů definovat své zákazníky. Popis jejich firem, sídla společnosti, výrobních programů a v neposlední řadě také zálib představitelů společností.
- Respondenti při hodnocení svých zákazníků, nejvíce využívají svých osobních zkušeností, dosavadních zkušeností se zákazníkem, ale také vzájemných sympatií.
- Všichni respondenti se shodli na skutečnosti, že nepovažují fázi ukončení vztahu za poslední fázi vztahu se zákazníky. Tato fáze nesmí nikdy nastat.
- Respondenti působí ve společnostech, které mají obchodní oddělení, více lidí se stará o obchodní činnosti. Přesto mají respondenti svůj okruh zákazníků, o které se starají, budují a udržují s nimi vzájemný vztah.
- Respondenti se snaží přenášet zodpovědnost za získané zakázky na své obchodníky. Největší zodpovědnost je ovšem na nich samotných.
- Obchodníci působící ve společnostech respondentů, si na sebe musí vydělat.
- Není nutnost standardizovat vlastnosti či chování obchodníka. Ba právě naopak, odlišnost vítězí, dle 100 % respondentů.
- 13 respondentů (z celkového počtu 15) využívá pouze osobní kontakt se svými zákazníky.

- Každý zaměstnanec buduje dobré jméno společnosti. Dle respondentů není budování dobrého jména společnosti pouze na vedení společnosti.
- Dobré jméno společnosti pomáhá v boji s konkurencí o získání zakázky.
- Bezpodmínečná nutnost budování dlouhodobých vztahů s dodavateli. Opět shoda 100 % respondentů.
- 4 respondenti mají ve společnosti program využívající principů CRM.
- 4 respondenti považují program CRM za strategický nástroj.
- Za největší problém při používání tohoto programu považují nutnou a tvrdou kontrolu všech zaměstnanců.
- V době celosvětové hospodářské krize, se zákazníci stávají nervóznějšími, skličujícími, nepříjemnějšími. Nutnost zvolit nový přístup.

6 VERIFIKACE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Úkolem předkládané disertační práce je přispět ke zlepšení vztahu firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu. Výsledkem práce proto není jen analýza současného stavu, ale také návrh konkrétních doporučení – návrh hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků, postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností či budoucí trendy v chování společností k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích. V kapitole 2 formuloval autor práce hlavní cíl disertační práce:

Hlavním cílem disertační práce je na základě teoretického a terénního průzkumu identifikovat a zhodnotit současný stav vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu v České republice s ohledem na vývojové trendy tohoto vztahu. Navrhnout postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností, a tím nastínit implementační postup teoretických poznatků (východisek) do podnikové praxe.

Ke splnění tohoto cíle došlo na základě získaných výsledků z provedené kritické literární rešerše a kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Veškeré podklady jsou uvedeny v kapitole 5 a 8.1 disertační práce.

Správným naplánováním, synchronizací a pečlivým naplněním jednotlivých vnitřních cílů disertační práce, došlo ke splnění hlavního cíle disertační práce. Autor definoval čtyři vedlejší cíle:

- Určení směru vývoje nejen nového marketingu v budoucnosti, ale také vztahu firem k zákazníkům na průmyslovém trhu, což je nadřazenější problém neboť bude vývoj marketingu velmi důrazně ovlivňovat.
- Podat systematický, logicky zdůvodněný, syntetický výklad o celkové problematice vztahu firem k zákazníkům na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu.
- Evokovat myšlenku prosazení nových (rozšíření stávajících) kapitol o chování k zákazníkům na průmyslových trzích, budoucích trendech a jeho vývoji do studijních plánů vybraných předmětů FaME UTB ve Zlíně a vyvolat diskuzi s jednotlivými guaranty o jejich nutnosti, důležitosti a potřebnosti pro vzdělávací proces našich studentů.

- Zvýšení vzdělanostní úrovně pracovníků obchodních oddělení (manažerů, ředitelů, majitelů). Přesvědčení o nových možnostech, trendech vztahu k zákazníkům na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu.

7 VERIFIKACE HYPOTÉZ

Po úspěšném vykonání a vyhodnocení kvalitativního i kvantitativního výzkumu je možné hypotézy ověřit resp. vyvrátit jejich tvrzení.

Hypotéza 1:

Vedení průmyslových firem působících v ČR (trh stavební, strojírenský, energetický), si uvědomuje význam budování jména společnosti a brandingu ve vztahu ke svým zákazníkům.

Při tvoření této hypotézy, jsem předpokládal, že se na 100 % vyplní a bude pravdivá. Využíval jsem svých zkušeností z praxe a počítal jsem, že zde potvrdím a podpořím vědecká tvrzení.

Z celkového počtu respondentů (215) pouze necelých 7 % (15 respondentů), uvedlo, že neřeší problematiku budování dobrého jména a brandingu ve vztahu ke svým zákazníkům. I když tento výsledek není 100 %, domnívám se, že vzhledem k velikosti a rozmanitosti vzorku respondentů, tuto hypotézu mohu potvrdit. Ovšem představitelé společností působících na průmyslových trzích stavebnictví, strojírenství a energetiky uvědomují sílu významu budování dobrého jména společnosti, neumí vždy na 100 % toto jméno využít.

Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 2:

Pro lepší vztah k zákazníkům na průmyslových trzích (jeho udržení, rozvoj i získání potenciálních zákazníků) je velmi důležité rozvíjet partnerství se zákazníky a budovat jejich hodnoty společně s hodnotami společnosti.

Výsledky kvalitativního průzkumu zabývající se vztahy společnosti k našim zákazníkům, 100 % tuto hypotézu potvrzují. Nejenže je nutné vědět, co, jak, proč, kdy si naši zákazníci přejí, ale musíme dbát také na hodnoty, které se snažíme v tomto vztahu budovat, realizovat. Každá strana má své hodnoty, které by se neměly rozcházet. Proto je nutné snažit se přiblížit hodnotám našich zákazníků, nebo ještě lépe, snažit se je budovat společnými silami na základě partnerství, přátelství. Můžeme vycházet z jednotlivých hodnotových řetězců, z našich osobních pocitů, smyslů nebo pouho pouze z osobních rozhovorů

s našimi partnery, zákazníky, investory. Hlavní ovšem je najít společnou cestu, která nekončí vítězstvím jednoho z nás, nýbrž společně měřitelnými zisky na obou stranách. Zde připomínám, že ne vždy se měří zisk penězi.

Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 3:

Na vybraných průmyslových trzích (stavební, strojírenský, energetický), můžeme vysledovat velmi podobné chování k jednotlivým zákazníkům ze strany společnosti.

V mé disertační práci jsem se neustále snažil porovnávat výsledky nejen z celkového pohledu průmyslového trhu, ale také z pohledu jednotlivých, mnou vybraných trhů – stavebnictví, strojírenství, energetika. Předpokládal jsem, že se potvrdí má hypotéza, neboť tyto trhy jsou velmi podobné v mnoha ohledech, což jsem také popsal ve své práci. Výsledky kvalitativního průzkumu potvrdili mou hypotézu na 100 %. S respondenty jsme našli pouhou pouhé odchylky, které byly způsobeny speciálními technologiemi, materiály, atd. Kvantitativní průzkum zaznamenal nepatrné rozdíly obzvláště v osobních názorech jednotlivých respondentů na jednotlivá témata. Pokud vezmeme hlavní osy, kapitoly jednotlivých průzkumů, jsou odpovědi velmi podobné. Netvrdím, že jsou 100 %, ale velmi podobná 80 % a více.

Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 4:

Více než 50 % českých průmyslových firem, nedokáže efektivně využívat principů CRM ve svém podnikání.

Tato hypotéza opět počítá, že se jedná o průmyslové firmy, které působí na trhu stavebním, strojírenským, energetickým. Při tvoření této hypotézy, jsem se domníval, že jsem ji přestřelil a bude se jednat o necelých 20 % českých společností. Pokud se blíže zaměříme na tuto hypotézu, můžeme na ni pohlížet ze dvou hledisek:

- hledisko společností, které již mají zavedené CRM – v mém průzkumu se sešlo 29 společností, které již mají implementovány principy CRM ve svých společnostech. V kvalitativním průzkumu jsem měl možnost se 4 respondenty pohovořit o této problematice. Z těchto výsledků

je možné tvrdit, že tyto společnosti jsou schopné efektivně využívat jednotlivých principů CRM ve svém podnikání a obzvláště ve vztahu ke svým zákazníkům. Bohužel je to stojí hodně úsilí – obzvláště ve vztahu ke svým zaměstnancům.

Hypotéza nebyla potvrzena.

- hledisko ostatních společností, které programy CRM nevyužívají. Jelikož se jedná o velký vzorek respondentů 86,5 %, musíme k tomu přistupovat obezřetně. Známe důvody, proč společnosti nevyužívají nebo nechtějí implementovat CRM do svých podnikových struktur. Když pomínu 43 % finanční náročnost, zaráží mě i realita, kdy 14 % respondentů vidí v implementaci CRM do podnikových struktur nepotřebnost. I když působí jednotlivé společnosti na svých trzích dlouho dobu, nechtějí využívat nových trendů, nevěří jim. Domnívám se, že některé principy CRM, vztahu chování k zákazníkům využívají, neboť jinak by nebyly konkurenceschopné a nemohly by bojovat o nové a nové zakázky. Bohužel jsem nucen v tomto ohledu hypotézu potvrdit. Ono se těžko něco vyvrací, když nejsme u spousty společností schopni měřit výsledky, přínosy našich vztahů k zákazníkům.

Hypotéza byla potvrzena

Hypotéza 5:

Společnosti působící na průmyslovém trhu musí budovat dlouhodobé vztahy nejen se svými zákazníky, ale také s dodavateli.

Tato hypotéza opět předpokládá s již definovanými průmyslovými trhy – stavebnictví, strojírenství, energetika. Osobně si za touto hypotézou stojím a málokdo by mi ji dokázal rozumnými argumenty vyvrátit. Každý z nás je ovšem jiný a proto jsem byl velmi zvědavý, jak obstojí při konfrontaci se vzorkem 215 respondentů. Kvalitativní průzkum potvrdil na 100 % tuto hypotézu. Žádná společnost působící na těchto trzích nebude schopna držet krok se svou konkurencí, ale také zákazníky a investory bez kvalitního vztahu se svými dodavateli. Bohužel výsledky na kvantitativním poli nebyly jednoznačné – 100 % (výjimka – energetika). Jinak se pohybovali v rozmezí 75 %. Bohužel návratnost z tohoto pro společnosti je v praxi mizivá.

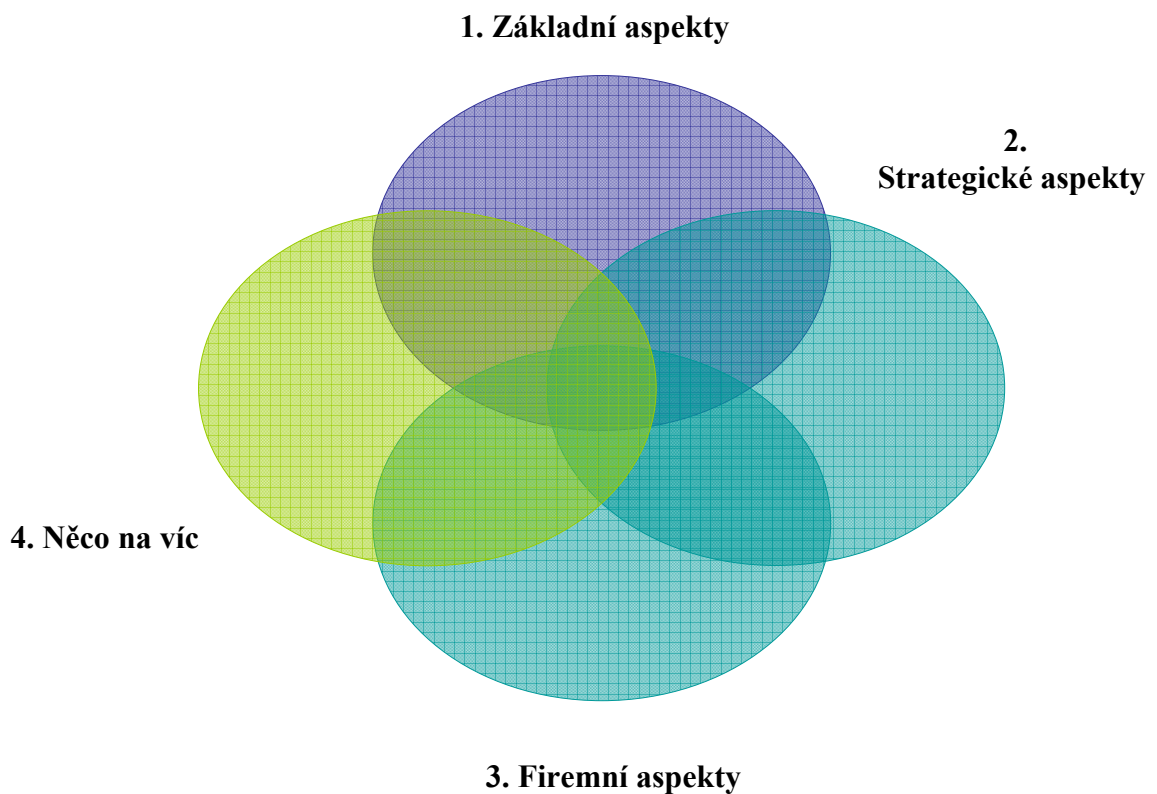
Hypotéza byla potvrzena.

8 NÁVRH KONKRÉTNÍCH DOPORUČENÍ

Každá práce by měla přinášet výsledky, které jsou přímo měřitelné. Můžeme zajisté určit – to je má zásluha, to jsem vymyslel, ověřil, provedl. Stejně je to i u práce disertační. Proto jsem se rozhodl definovat pět návrhů na zlepšení vztahu se zákazníky na mnou vybraných průmyslových trzích v prostředí současného marketingu.

8.1 Postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností

Při definování tohoto postupu, jsem vycházel nejen z teoretických zkušeností, ale obzvláště z praktických zkušeností nejen svých, ale také mých obchodních partnerů, zákazníků, investorů, respondentů. Můj postup vychází ze 4 základních kroků (aspektů), které jsou nutné nejen ke správné implementaci, ale také ke správnému využívání principů CRM v jednotlivých průmyslových podnicích. Pro celkový úspěch je velmi důležitá vzájemná symbióza těchto 4 aspektů, pokud ale budeme zvažovat postupné zavádění, je nutné plnit je krok po kroku (od 1 po 4). (Obr. 19)



Obr. 19 – Postup při zavádění CRM do podnikových struktur [vlastní zpracování]

Za základní aspekty považují:

- určení velikosti organizace – má pro nás zavádění principů CRM smysl? Jsme dostatečně velcí pro tuto operaci? Domnívám se, že pro společnosti (do 3 zaměstnanců) nemá zavádění principů CRM smysl. I kdybychom dosáhly výhod, které budou pramenit z tohoto zavedení, zůstává jeden velký problém – nebudeme mít dostatek pracovníků a času na využívání těchto výhod.
- určení počtu zákazníků (včetně jejich diferenciací) – pokud má společnost, do které se chystáme implementovat principy CRM, pouze jednoho či dva zákazníky, opět bych zvažoval smyslownost naší implementace.
- určení odvětví, na kterém společnost působí – průmyslový trh
- určení a jasné definování konečného spotřebitele – pro někoho jednoznačný, jasný bod. Pro jiné velmi velký problém. Snaha zodpovědět základní otázku – kdo je náš konečný spotřebitel může skončit tragicky. I když působíme na průmyslovém trhu, musíme být schopni definovat našeho konečného spotřebitele – investora, zákazníka.

Pokud se nám podaří (respektive společností) přenést se přes základní aspekty, ve kterých zjistí, zda-li má CRM pro jejich organizaci smysl, dostáváme se ke strategickým aspektům, jejichž přehlédnutí nebo nesprávné definování či splnění, znamená neúspěch pro další úspěšnou implementaci. Strategické faktory jsou:

- strategie společnosti – včetně její kritické analýzy a návrhu pro současný trh. Veškeré procesy, probíhající v organizaci by měly korespondovat se strategií společnosti potažmo její vizí. Proto i nové procesy by se měly se stávající strategií ztotožnit nebo by se měla současná strategie novým procesům přizpůsobit. Pokud se tato skutečnost nestane, nebude nám 100 % vše fungovat – i když na první pocit tuto skutečnost nepoznáme.
- technologie, technická vybavenost – veškeré novinky nás něco stojí (čas, finanční prostředky, atd.). Nejinak tomu je při implementaci prvků CRM do podnikových struktur. Musíme investovat do technické vybavenosti, respektive podrobit kritické analýze stávající technické vybavení společnosti. Neměli bychom zapomenout také na technologie, které probíhají v průmyslových společnostech. Není cílem principů CRM narušovat, omezovat, blokovat probíhající technologie, nýbrž snažit se zlepšit jejich fungování.
- podrobit kritické analýze komunikaci se zákazníky – komunikace je nejdůležitější článek v mnoha podnicích. I když se vedení společností domnívá, že komunikace vně i uvnitř jejich organizace, je na vysoké úrovni, ne vždy to je pravdou. Zde nám mohou pomoci externí odborníci, kteří nejsou postiženi stavem a dosavadní situací v naší společnosti.
- podrobit kritické analýze měření a vyhodnocování jednotlivých vztahů, úspěchů, rizik, atd. Tento bod můžeme provést za předpokladu, že k nějakému vyhodnocování dochází.

Jakmile jsme se přehoupaly přes předešlé dva aspekty, můžeme se dostat dále. Je ovšem nutné zmínit, že předešlé dva aspekty musí řešit především vedení či majitelé organizace. Pro úspěch ve firemních aspektech je velmi důležité postavení vedení a majitelů k této problematice, obzvláště v komunikaci se svými zaměstnanci. Za firemní aspekty považují:

- uspořádání organizace (jednotlivé týmy včetně pravomocí, odpovědnosti, definování vztahu mezi nimi) – pokud se jedná o velkou společnost. Pokud zavádíme principy CRM do menší společnosti, stačí nám uspořádat jednotlivé naše zaměstnance. Každý zaměstnanec by měl mít jasné

vymezenou pracovní náplň včetně jeho pravomocí, odpovědnosti. Nesmíme zapomenout definovat nadřazené a podřazené vztahy.

- podrobit kritické analýze dosavadní databáze společnosti – opět musíme podotknout, pokud nějaké databáze společnost již má. Nutnost revize starých databází či vytvoření nových databází je stoprocentní.
- přesvědčit zaměstnance nejen o důležitosti implementace, ale obzvláště o důležitosti plnění jednotlivých úkolů, atd. Velmi složitá problematika. Přesvědčit jen jednoho člověka o nových věcech, úkolech, skutečnostech, problémech, je někdy nadlidský úkol. Pokud jich máme ve společnosti více a podaří se nám dosáhnout svého, zaslouží tento stav velmi velký obdiv. Lidé jsou nevěřící k novým věcem, nejsou ochotni se nejen něco nového naučit, ale také podle toho začít pracovat a přidávat si tím práci a úkoly. Argumentování skutečností, že budou mít více času na zákazníky, je v této fázi zbytečné. Zde by měl nastoupit šarm, osobnost, charisma jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří by měli neustále spolupracovat se svými podřízenými a snažit se jim novou problematiku vysvětlovat, ukazovat a hlavně se dle ní řídit.

A dostáváme se k poslednímu aspektu, který jsem pojmenoval „něco navíc“. Obzvláště při nejrůznějších problémech, rozhoduje o úspěchu či neúspěchu malý detail, skutečnost, která není předem definovaná, známá. Do aspektu „něco navíc“ jsem zařadil:

- štěstí (na cokoliv) – štěstí potřebujeme vždy. Někdy díky štěstí i ztracené věci opět ožijí a mají šanci na úspěch. Bohužel nikdy dopředu nevíme, zda-li štěstí budeme mít nebo ne.
- kapacity ve vedení společnosti – pro úspěch není pouze důležité mít odborníky ve vedení společnosti, ale musí to být také kapacity, kterých si budou naši zaměstnanci vážit, budou k nim vzhlížet.
- přísná kontrola – všude a ve všech směrech. Bohužel jen tvrdou a přísnou kontrolou, můžeme v některých směrech dosáhnout zlepšení v probíhajících procesech v naší organizaci.
- nutnost pochvaly jednotlivých zaměstnanců za jednotlivé úspěšné kroky – obzvláště pokud se snažíme něco nového zavádět. Vyhodnocování nejlepšího zaměstnance směny, dne, týdne, měsíce, atd.
- výdrž vedení – neustálé kočírování, kontrolování zaměstnanců, uvádění příkladů, atd. Pokud proces zavádění vzdá vedení společnosti, je vše ztraceno.

8.2 Návrh na hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků

Problémem jednotlivých společností je skutečnost, jak měřitelně a regulérně hodnotit pracovní nasazení, úspěch, neúspěch, produktivitu jednotlivých obchodníků, zaměstnanců, kteří budují vztah s našimi zákazníky.

Pokud chci kontrolovat obchodníky, nadávat jim a vyprovokovat je k lepším výsledkům, musím vědět a zjistit, jak pracují a v čem mají nedostatky. Proto jsem začal uvažovat nad hodnocením jednotlivých obchodníků. Toto hodnocení je využitelné nejen pro teorie, ale obzvláště pro praxi. Osobně budu toto hodnocení implementovat do své práce. Základní body hodnocení:

- Rozdělení jednotlivých obchodníků (včetně pracovní náplně)
- Přesné rozdělení (segmentování) zákazníků pro jednotlivé obchodníky
- Čas – vedoucí pracovník si musí udělat čas a strávit týden s jednotlivými obchodníky. Přesně rozdělit obchodníkovu pracovní dobu na jednotlivé časové úseky. Každá činnost, kterou vykonává, musí být změřena – musí být určena časová jednotka této činnosti.
- Váhy – každá činnost prováděna obchodníkem, musí mít svou váhu. Respektive k jednotlivým činnostem musíme přiřadit váhu dle důležitosti. Zde dochází k problematice, že není dobré u každé společnosti určovat stejné váhy. Každý obchodník je jiný, proto je velmi nutné definovat různé váhy např. pro telefonování, email, atd.
- Rozdělení činností – musí se rozdělit činnosti, které jsou prováděny pro zákazníky a činnosti, které jsou nutné pro chod společnosti (zapisování do systému, informování nadřízených, zpracování výkazů, atd.)
- Určení hranice vedením společnosti. Jinými slovy, co bude 100 %. Kolik činností a v jakém období musí daný obchodník provést. Navrhuji časový úsek – denně. Procentuální úspěšnost zjistíme jednoduše – můžeme dostat výsledků 125 % nebo klidně 200 %, ale i na to jsem myslel v dalším bodě.
- Vyjednané zakázky. Abychom dokázali převést procenta na rozumnou hodnotu – což je pro mě kolik peněz jednotlivý obchodník organizaci přinesl – musíme zohlednit i počet donesených zakázek a jejich finanční hodnotu. Proto je také možné, že se nám stane, že obchodník, který plní denní plán na 50 % dokáže vydělat více než obchodník, který maká na 200 %.
- Abychom dokázali správně definovat zisk na jednotlivého obchodníka, je nutné vysledovat náklady na jednotlivé činnosti obchodníka. Někdo

může namítnout, že jsou nevyčíslitelné – omyl. Jsem přesvědčen, že dokážeme spoustu nákladů upřesnit:

- Telefonování – každá společnost dostává podrobné výpisy, takže jsme schopni zjistit cenu jednotlivých telefonů, nebo udávat měsíční paušál. Nutno rozlišit osobní hovory – zde máme motivační faktor, pokud bude obchodník úspěšný.
- Mzda obchodníka – je přesně daná a je nutné ji započítat do hodnocení.
- Náklady na internet – jasně definované, faktura.
- Náklady na osobní schůzky – jasně definované. Faktury za přespaní, noclehy. Služební automobil má jízdy zapsané v knize jízd, informace o tankování máme v účetnictví (pozor na osobní jízdy – možnost motivace), striktní vydávání dárků, prezentačních materiálů společnosti – máme fakturu.

Návrh, jak by mohl vypadat list v programu Excelu, je uveden v příloze D. Jakmile jsou výnosy obchodníka vyšší než náklady na jeho provoz – je dobrý. Pozor ovšem na vnější vlivy, které ovlivňují práci jednotlivých obchodníků.

8.3 Budoucí trendy v chování společnosti k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích.

Opět uvažuji o průmyslových trzích – stavební, strojírenský, energetický. Jako budoucí trendy v chování k zákazníkům, považuji tyto hesla:

- Pouze osobní kontakt nám zaručí úspěch – obzvláště v době celosvětové hospodářské krize, bude nutností jednat se svými dodavateli, zákazníky i ostatními institucemi pouze a jedině osobně. Nebude prostor pro emaily, telefony. Dojde k zúžení vztahů se zákazníky a dodavateli.
- Navštěvujme naše zákazníky, i když nic nepotřebujeme – budování dlouhodobě prospěšných vztahů s našimi zákazníky i dodavateli založených na osobních návštěvách. Tyto návštěvy bude důležité plánovat obzvláště v dobách, kdy po našich zákaznících, dodavatelích nepotřebujeme žádnou službu, zakázku, nabídku, atd. I když jsou tyto návštěvy finančně náročné – vyplatí se. Nezapomeňme na drobné dary, které potěší.
- Víme, co má rád, co dělá, kde je náš zákazník? O našem zákazníkovi musíme vědět vše – jeho záliby, tajné sny, potřeby, atd. Musíme znát jeho nálady, vědět, kterému fotbalovému mužstvu fandí, kterým autem jezdí,

jakou značku vína pije či které jídlo má rád na oběd. Pouze pečlivá a důkladná připravenost na jednotlivá jednání, nám může přinést úspěch v podobě zakázky.

- Zapojíme zákazníky do chodu naší organizace – nebojíme se zapojit naše zákazníky do procesů, které probíhají v naší organizaci. Mohou asistovat, zúčastnit se jednotlivých interních i externích auditů, pomoci s certifikací či zavádění nových principů, trendů.
- Internet není budoucnost, ale nutnost – veškerá moderní technika je nutností. Staré telefonní, výpočetní přístroje, budí nedůvěru u našich zákazníků.
- Přijde čas, kdy bude opět důležitý blok a tužka – přemodernizovaná, přetechnizovaná doba může zbrzdit spoustu činností, které probíhají v naší organizaci. V rámci přehlednosti a zjednodušení některých procesů, probíhajících v organizaci, dojde k návratu k papíru a tužce.

Zda-li se v budoucnosti tyto trendy vyplní či ne, uvidíme za několik let.

8.4 Další možnosti ke zpracování

Je velmi těžké definovat další podněty, možnosti ke zpracování, které se týkají mé disertační práce. Nové a nové možnosti budou vznikat, jakmile se bude měnit současný marketing, ustane globální krize nebo se zásadně změní technologie, IT, atd. Opět uvažuji o průmyslových trzích a domnívám se, že by bylo velmi dobré zpracovat problematiku:

- Popis obchodníka včetně náplně jeho činnosti
- Model chování společností k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích v prostředí dnešního marketingu, období celosvětové globální krize
- Model chování společností k dodavatelům na vybraných průmyslových trzích v prostředí dnešního marketingu, období celosvětové globální krize

9 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Všechny činnosti, které v životě děláme, musí mít pro nás či okolí nějaký přínos, který by měl být měřitelný, přímo určitelný. Disertační práce je zaměřena na oblast trendů rozvoje vztahu mezi firmou a zákazníkem na průmyslovém trhu v oblasti dnešního marketingu, z čehož vyplývají jednotlivé přínosy této práce. Přínosy můžeme zvažovat ve třech základních rovinách: teoretické, praktické a pedagogické praxe.

9.1 Přínosy disertační práce pro vědu

Přínos disertační práce vědě spočívá v rozšíření teoretických poznatků týkajících se vztahu firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí současného marketingu.

Další přínos spatřuji v definování nového postupu při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností. Nesmím opomenout také vytvořený návrh na hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků, obchodních ředitelů – osob, které se ve společnosti zabývají vztahem k zákazníkům. Domnívám se, že dalším přínosem jsou budoucí trendy v chování společnosti k zákazníkům, které působí na průmyslových trzích.

V budoucnu je možno využít výsledků mé disertační práce při podávání samostatných výzkumných úkolů, grantů, týkajících se problematiky managementu, marketingu, zákazníků, vztahu společností k zákazníkům na průmyslových trzích či možnostech vývojových trendů v těchto oblastech.

9.2 Přínosy disertační práce pro firemní praxi

Jasným přínosem mé disertační práce je její využitelnost v praxi.

Součástí řešení práce je kvantitativní a kvalitativní průzkum, který přinesl řadu poznatků týkajících se problematiky vztahu firmy a zákazníka na průmyslovém trhu včetně definování osob, které se touto problematikou zabývají a v neposlední řadě také nové budoucí trendy, které lze uplatnit při vztahu k zákazníkům v současném prostředí. Jasně přínosy mé práci pro praxi můžeme spatřovat v kritické analýze a zhodnocení efektů a využitelnosti prvků CRM v českých firemních strukturách.

Za přínosy práce také považuji definování nového postupu při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností, návrh hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků ve společnosti, definování budoucích trendů ve vztahu společnosti k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích.

Nezanedbatelným přínosem mé disertační práce je zpětná vazba. Tato vazba se netýká pouze respondentů (manažerů, ředitelů, majitelů), kteří se zúčastnili mého průzkumu, ale také všech osob, které se budou problematikou vztahu k zákazníkům zabývat ve svých společnostech. Dalším přínosem je identifikace pohledu respondentů na dosažené výsledky a společné definování námětů pro další pokračování průzkumu.

9.3 Přínosy disertační práce pro pedagogickou praxi (FaME UTB ve Zlíně)

Hlavním přínosem v této oblasti je ucelený přehled týkající se problematiky vztahu firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostřední současného marketingu. Jelikož málo odborných publikací se zabývá problematikou vztahu k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích, bylo by dobré a pro pedagogickou praxi nezbytné, vydání monografie s touto problematikou. Dalším přínos spatřuji v doplnění nejen marketingových skript (management, průmyslový management, obory na průmyslovém inženýrství, atd.) o výsledky mé práce či vytvoření případové studie zabývající se zpracovávanou problematikou.

ZÁVĚR

V disertační práci se autor zabýval problematikou trendů rozvoje vztahů firmy a zákazníka na průmyslových trzích v prostřední nového marketingu. Hlavním cílem práce bylo na základě teoretického a terénního průzkumu identifikovat a zhodnotit současný stav vztahů firmy a zákazníka na průmyslovém trhu v prostředí nového marketingu v České republice s ohledem na vývojové trendy tohoto vztahu. Úkolem autora bylo tedy navrhnout postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností, a tím nastínit implementační postup teoretických poznatků (výhodisek) do podnikové praxe. Cíl byl splněn. Hlavní přednost práce vidí autor v tom, že se zabývá aktuální a nejen pro praxi, ale také vědu přínosnou problematikou.

Disertační práce je rozčleněna do devíti na sebe logicky navazujících celků. Úvodní teoretická část (literární rešerše) práce se zabývá teoretickými výhodisky, následně vývojem a současným stavem vztahu firmy a zákazníka v prostřední nového marketingu a je rozdělena do čtyř základních částí. První část poukazuje na problematiku trhu, průmyslového trhu či firemního nakupování. Druhá část se věnuje definování vybraných průmyslů (stavebnictví, strojírenství a energetika). Třetí část je věnována marketingu, jeho vývojovým tendencím i problematice nového marketingu včetně jeho budoucím trendům. Čtvrtá část se zabývá problematikou zákazníků a CRM. Ve výzkumné části práce uvádí autorka hlavní výsledky disertační práce. Konkrétně vyhodnocení výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Dále je zde verifikace cílů a hypotéz disertační práce. Na základě všech výsledků zde autor práce navrhuje konkrétní doporučení – postup při zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností, návrh na hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků a budoucí trendy v chování společnosti k zákazníkům na vybraných průmyslových trzích. Teoretické, praktické a pedagogické přínosy disertační práce autor přiblížil v poslední, deváté kapitole disertační práce.

Každá průmyslová společnost by si měla vážit svých zákazníků a neustále se snažit s nimi budovat prospěšný vztah. Čím dál více si ovšem společnosti musí uvědomovat nutnost budování takových vztahů, které nejsou výhodné pouze pro společnost, ale také pro zákazníka samotného. Budování vztahů se zákazníky na průmyslových trzích není jednoduchá a krátkodobá činnost. Naopak, jedná se o dlouhodobě trvající proces, v němž jsme neustále na počátku.

SEZNAM POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA

- [1] BERGER, R. *Comeback von König Kunde*. In Marketingjournal, 12/2003, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2003. ISSN 0025-3774.
- [2] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] FRIEBE, H., RAMGE, T. *Marke Eigenbau. Der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion*. 1.vyd. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2008. 284 stran. ISBN 978-3-593-38675-1.
- [4] FRITZ, W. *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*. 2. vyd. Stuttgart: Schäffer, Poeschel Verlag GmbH, 1995. ISBN 3-7910-0946-X.
- [5] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha : Radix, 2001. 273 s. ISBN 80-86031-31-4.
- [6] DILLER, H. *Vahlens Grosses Marketing Lexikon – Band 1 A-M*. 2. vyd. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, 2001. 1250 stran. ISBN 3-4235-0861-1.
- [7] GEML, R. *Die betriebliche Marketing – Praxis*. 2. vyd. Stuttgart: Expert Verlag GmbH, 1992. 149 stran. ISBN 3-8169-0886-1.
- [8] GLOGAR, A. *Nový marketing. Radikální proměna funkce marketingu v dosahování konkurenčních výhod*. In: Marketingový management a manažerský marketing. Sborník z mezinárodní konference. Zlín: UTB 2002.
- [9] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [10] HAGHANI, S., LEHR, D. *Der Kunde bleibt König*. In Absatzwirtschaft, 6/2003, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, 2003. ISSN 0001-3374.
- [11] HAGUE, P., *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003. 234. s. ISBN 80-7226-917-8.
- [12] HÄUSEL, H. G. *No emotions – no money*. In Marketing journal, 1-2/2006, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2006. s. 28-31. ISSN 0025-3774.
- [13] HAVLÍK, R., RUBAČ, T. *Věčně nespokojený zákazník*. In IT Systems, 3/2009, Brno: CCB, spol. s r.o., 2009. s. 10-11. ISSN 1802-002X.
- [14] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka*. 1.vyd. Praha: Management press, a.s., 1994. 134 stran. ISBN 80-85603-45-4.

- [15] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 185 stran. ISBN 80-251-0798-1.
- [16] KASHANI, K. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 170 stran. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [17] KOTLER, P. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [18] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [19] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [20] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5
- [21] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 7.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [22] KOZÁK, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1.vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2008. 190 stran. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [23] KRAUTWALD, M. *Von der Masse zum Individuum*. In Marketingjournal, 12/2003, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2003. ISSN 0025-3774.
- [24] LIKER, J. K. *Tak to dělá TOYOTA*. 1.vyd (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 390 stran. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [25] LOŠTÁKOVÁ, H. a kol. *Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik*. 1. vyd. Praha: Univerzita Pardubice, 2006. 93 stran. ISBN 80-7194-919-1.
- [26] MAIER, W. *Kundenwert-Management in der Praxis*. In Marketingjournal, 5/2006, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2006. ISSN 0025-3774.
- [27] MARTIN, S., COLLERAN, G. *Prodáno! Jak přesvědčíte zákazníky, aby kúpovali od vás*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 132 stran. ISBN 80-247-1093-5.
- [28] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. [cit. 20. 2. 2007].
<http://kit.vse.cz/kit/WCMS_KIT.nsf/pages/ZakladyVedeckePrace.html>.
- [29] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 stran. ISBN 80-7261-110-0.
- [30] OPASCHOWSKI, W. *Zukunftsinvestition Seniorenmarketing*. In Marketingjournal, 12/2003, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2003. ISSN 0025-3774.
- [31] PETZOLD, J., NOVÝ, I. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 155 stran. ISBN 80-247-1321-7.

- [32] PILÍK, M. *Průmyslový marketing*. 2. nezměněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 108 s. ISBN 978-80-7318-656-2.
- [33] PODGÓRECKI, A. *Metodologie praktických věd*. Gottwaldov: Český komitét pro vědecké řízení, 1971. 96 stran.
- [34] POPPER, R. K. *Logika vědeckého bádání*. Praha: Oikoyment, 1997. 614 stran. ISBN 80-86005-45-3.
- [35] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc. PhDr. V. Irgl CSc. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, a. s. Praha 1, 1994. 626 stran. ISBN 80-85605-12-0.
- [36] PORVAZNÍK, J. *Celostní management. Piliře kompetence v řízení*. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [37] SCULLEY, A.B., WILLIAM, W., WOODS, A. *B2B Internetová tržiště*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 192 stran. ISBN 80-247-0081-6.
- [38] SCHEFFLER, H., BÜTTNER J. *Marktforschung Hildy Markenführung*. In Marketingjournal, 12/2003, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2003. ISSN 0025-3774.
- [39] SCHWARZ, O. *Jak přežít na trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1994. 128 stran. ISBN 80-7169-116-X.
- [40] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 351 stran. ISBN 80-251-1200-4.
- [41] SOLOMON, M. R., GREG, W. M., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 stran. ISBN 80-251-1273-X.
- [42] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 116 stran. ISBN 80-247-0514-1.
- [43] SPAKOWSKI, D. *Zufriedene Kunden reichen nicht*. In Marketing journal, 5/2003, München: Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, 2003. ISSN 0025-3774.
- [44] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 167 stran. ISBN 80-7169-813-X.
- [45] VOSOBA, P. *Dokonalé služby – co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 164 stran. ISBN 80-247-0847-7.
- [46] WALLEK, L. *Mafiánský boss aneb jak dosáhnout úspěchu*. Přel. K. Holman. 1. vyd. Praha: IRIS, 1993. 116 stran. ISBN 80-901268-6-3.
- [47] WELCH, J., BYRNE, J. A. *Jack – rovnou k věci*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2001. 495 stran. ISBN 80-7205-214-4.
- [48] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 189 stran. ISBN 80-247-0569-9.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

Příspěvky ve sbornících na konferencích:

- [1] VOLOCH, J. CRM a nový marketing. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNET 2004* konané 26. listopadu 2004 v Brně. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. CD-ROM. ISBN 80-7302-088-2.
- [2] VOLOCH, J., MEDEK, M. Internet jako významné médium pro zveřejňování hodnot podniku. In *Sborník příspěvků VII. Ročník konference Internet a konkurenceschopnost podniku*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. s. 53-60. CD-ROM. ISBN 80-7318-269-6.
- [3] MEDEK, M., VOLOCH, J. Komunikace jako nástroj udržení zákaznické důvěry během krize. In *Sborník příspěvků I. Ročník Mezinárodní Baťovi doktorandské konference* konané 21. dubna 2005 ve Zlíně. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 21. s. 41-52. CD-ROM. ISBN 80-7318-257-2.
- [4] VOLOCH, J., SVOBODA, J. Vzájemná synergie CRM a managementu jakosti k dosahování konkurenceschopnosti podniku na globálních trzích. In *Sborník přednášek Mezinárodní konference JAKOST-QUALITY 2005*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2005. s. G14. ISBN 80-02-01729-3.
- [5] VOLOCH, J. CRM – pojem nebo fikce? In *Manažment – teória, výučba a prax 2005*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, 2005. s. 88. CD-ROM. ISBN 80-8040-270-1.
- [6] VOLOCH, J. Překážky při implementaci CRM. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNet 2005* konané 29. listopadu 2005 v Brně. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. s. 189. CD-ROM. ISBN 80-7302-107-2.
- [7] VOLOCH, J. Důsledky zavedení CRM. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference mladých vědeckých pracovníků a doktorandů Mladá veda 2005* konané 1. – 2. prosince 2005 v Račkovej Doline. Nitra: Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2005. ISBN
- [8] VOLOCH, J., SVOBODA, J. CRM a excelentní organizace. In *Sborník z konference* konané 7. – 8. prosince 2005 v Brně. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT Brno, 2005. ISBN 80-214-3099-0.
- [9] VOLOCH, J. Řídíme své zákazníky? In *Sborník příspěvků VIII. ročníku mezinárodní konference EKF VŠB-TU Ostrava MEKON 2006* konané

15. – 16. února 2006 v Ostravě. Ostrava: EKF VŠB-TU Ostrava, 2006. s. 116. CD-ROM. ISBN 80-248-1013-1.
- [10] VOLOCH, J., MATOŠKOVÁ, J. Elektronický marketing – jeho možnosti a omezení. In *Sborník příspěvků VIII. ročníku mezinárodní konference Internet a bezpečnost organizací* konané 14. března 2006 ve Zlíně. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FaME ve Zlíně, 2006. s. 89. CD-ROM. ISBN 80-7318-393-5.
- [11] VOLOCH, J. V-CRM. In *Sborník příspěvků II. Ročníku Mezinárodní Baťovi doktorandské konference* konané 27. dubna 2006 ve Zlíně, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. s. 103. CD-ROM. ISBN 80-7318-384-6.
- [12] VOLOCH, J. Zdroje ve vztahu se zákazníky. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vedecké dni 2006 „Konkurencieschopnosť v EU – výzva pre krajiny V4“* konané 17. – 18. května 2006 v Nitře. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, 2006. CD-ROM. ISBN 80-8069-704-3.
- [13] VOLOCH, J., SVOBODA, J. CRM jako nástroj k dosahování podnikové excelence. In *Sborník abstraktů Mezinárodní konference JAKOST-QUALITY 2006* konané 23. – 24. května 2006 v Ostravě. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2006. s. 48. CD-ROM. ISBN 80-02-01829-X.
- [14] VOLOCH, J. Customer Relationship Management. In *Sborník příspěvků konference DOCTUS 2006* konané 27. října 2006 v Bratislavě. Bratislava: AT Publishing 2006. s. 204-209. CD-ROM. ISBN 80-88954-36-3.
- [15] MATOŠKOVÁ, J., VOLOCH, J. Význam sdílení znalostí pro inovační rozvoj firmy. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovací* konané 3. listopadu 2006 v Praze. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2006. s. 53-58. CD-ROM. ISBN 978-80-86744-57-5.
- [16] VOLOCH, J. Jak se chovat k zákazníkům? In *Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia MendelNet 2006* konané 29. listopadu 2006 v Brně. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. s. 135. CD-ROM. ISBN 80-86851-62-1.
- [17] VOLOCH, J. Má smysl loajalita? In *Sborník příspěvků IX. ročníku mezinárodní konference EKF VŠB-TU Ostrava MEKON 2007*. Ostrava: EKF VŠB-TU Ostrava, 2007. s. 103. CD-ROM. ISBN 978-80-248-1324-0.

- [18] VOLOCH, J., LINHART, P. Data mining. In *Recenzovaný sborník příspěvků III. ročníku Mezinárodní Baťovi doktorandské konference* konané 12. dubna 2007 ve Zlíně, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. s. 51. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [19] VOLOCH, J., VOLOCH, J. Vzdělání jako cesta k úspěšnému, regionálně konkurenceschopnému podniku, á la Deutschland. In *Recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodní konference „Vzděláním a znalostmi k úspěšnému rozvoji zlínského kraje jako znalostního a podnikatelského regionu“* konané 18. září 2007 ve Zlíně. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. s. 18. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-637-1.
- [20] VOLOCH, J., VOLOCH, J. Segmentace – krok k úspěšné zákaznický orientované firmě. In *Recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Marketing a obchod 2007“* konané v listopadu 2007 ve Zvoleně. Zvolen: EDUCA – MaO a Katedra marketingu, obchodu a světového lesnictva, 2007. s. 346. CD-ROM. ISBN 978-80-8093-026-4.

Články v odborném tisku:

- [21] VOLOCH, J., SVOBODA, J., MACUROVA, L., POLÁŠKOVÁ, M. *CRM jako klíčový nástroj na cestě k podnikové excelenci*. Odborný čtvrtletník „Jakost pro život“, ročník V., číslo 4. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2006, s.18-22. ISSN 1213 – 0958.

Skripta a jiné učební pomůcky:

- [22] GLOGAR, A., VOLOCH, J. a kol. *Marketingové plánování, controlling a audit*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 146 s. ISBN 80-7318-401-X.

CURRICULUM VITAE

Jméno a příjmení: Ing. Jaroslav Voloch
Datum a místo narození: 16. května 1980, Rýmařov
Bydliště: Příkopy 3, Rýmařov, 79501
Telefon: +420 733 115630
E-mail: voloch@kotlar-mont.cz
Rodinný stav: svobodný

Dosažené vzdělání:

2004 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, doktorský studijní program P6208 Ekonomika a management, studijní obor Management a ekonomika

2005 – 2007 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, bakalářský studijní program B7507 Specializace v pedagogice, studijní obor Učitelství odborných předmětů pro SŠ

2002 – 2004 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, magisterský studijní program 6261 Management a marketing

1999 – 2002 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, bakalářský studijní program 62-61-7 Ekonomika a management

1998 – 1999 VOŠ Jihlava, studijní obor Finance a řízení

1994 – 1998 Obchodní akademie a střední zemědělská škola, Bruntál, studijní obor 63-17-6 Obchodní akademie

Další kvalifikace:

2009	Training Certificate of Victaulic Completed the fire protection training program
2008	Osvědčení k provádění stavebních a prvních tlakových zkoušek vyhrazených tlakových zařízení u výrobní, montážní nebo opravárenské organizace
2003	Doplňující pedagogické minimum

Průběh zaměstnání:

2007 – dosud	KOTLÁŘ Zlín, spol. s r.o. obchodní ředitel
2006 – 2008	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně externí pedagog
2004 – 2007	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ústav managementu a marketingu interní doktorand

Jazykové znalosti:

Němčina	středně pokročilý
Angličtina	začátečník

Zájmy:

Sport, hudba

Ve Zlíně dne 15. září 2009

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha A: Definice pojmů nového marketingu</i>	<u>149</u>
<i>Příloha B: Dotazník pro kvantitativní průzkum</i>	<u>154</u>
<i>Příloha C: Schéma kvalitativního průzkumu</i>	<u>165</u>
<i>Příloha D: Návrh hodnocení jednotlivých obchodníků</i>	<u>166</u>

Příloha A: Definice pojmů nového marketingu

Affiliate marketing (Přidružený, partnerský marketing)

On-line marketingová strategie, která zahrnuje rozdělení výnosů mezi on-line inzerenta/obchodníka a on-line vydavatele/prodejce. Rozdělení odměny je děláno podle určitých měřítek jako je prodej, počet kliknutí, registrací nebo kombinací těchto faktorů.

Brand equity (Hodnota značky)

Jedná se o hodnotu firmy postavenou na značce. Měřitelná je na základě toho, kolik lidí má povědomí o dané značce.

Brand management (Řízení značky)

Jedná se o aplikaci marketingových technik na specifický produkt, výrobkovou řadu nebo značku. Zaměřuje se na zvyšování hodnoty značky, povědomí značky u zákazníků, protože zákazníci vnímají značku také jako záruku kvality výrobků firmy.

Contraceptive social marketing (Antikoncepční sociální marketing)

Jedná se o aplikaci komerčních marketingových technologií na propagaci antikoncepčních produktů (kondomy, pilulky proti početí atd.) jako součást plánovaného rodičovství.

Cooperative marketing (Kooperativní marketing)

Proces, při kterém nezávislí výrobci, velkoobchodníci, maloobchodníci, spotřebitelé nebo jejich kombinace jednájí kolektivně při nákupu nebo prodeji nebo při obojím.

Database marketing (Databázový marketing)

Databázový marketing je technika shromažďování všech hodnotných a dostupných informací o zákaznících dané firmy do centrální databáze a jejich využití k řízení dalších marketingových kroků. Informace jsou „skladovány“ v marketingové databázi a mohou být využity jak na strategické, tak na taktické rozhodování.

Vytváření nepřetržitého vztahu mezi firmou a skupinou zákazníků, kteří mají zřetelný zájem o firemní produkt nebo službu, a jejichž reakce na propagační úsilí se stává součástí budoucích komunikačních aktivit.

Export marketing (Exportní marketing)

Integrovaný marketing zboží a služeb, které jsou vyráběny pro zahraničí.

Global marketing (Globální marketing)

1. (definice globálního marketingu) Marketingová strategie prostřednictvím níž firmy oslovují globální zákazníky, trhy a konkurenci při formulaci své obchodní strategie.

2. (definice chování spotřebitele) Mezinárodní strategie, která je pro výrobek v podstatě stejná kdekoliv na světě.

Green marketing (Zelený marketing, environmentální marketing)

Environmentální marketing pokládá za svůj strategický cíl zaměření pozornosti na konkurenční výhody plynoucí z přizpůsobení tradičního marketingového přístupu na přístup zahrnující environmentální prvky ve vývoji výrobku, firemní nebo produktové promotion, distribučních systémech a cenové strategii.

Tato strategie spočívá ve výběru takového provedení produktu, jeho balení a dalších aspektů marketingového mixu, které neškodí životnímu prostředí a zároveň přináší zisk.

Guerilla marketing

Nekonvenční způsob marketingu, který zamýšlí získat maximální výsledek z minimálních zdrojů. Jedná se o komunikační strategii, která využívá nekonvenčních oblastí a intenzivních slovních kampaní k podpoře výrobku.

Idea marketing (Marketing myšlenek)

Marketingové aktivity usilující o získání podílu na trhu pro koncepci, souhrn názorů, přesvědčení nebo téma. Využívá se při tom prvků marketingového mixu k vytvoření nebo změně postoje či chování u cílového publika.

In-store marketing (Marketing v prodejnách)

Zabývá se problematikou nových způsobů prodeje, podpory prodeje v místě prodeje, novinkami v oblasti POP/POS materiálů (výstavní zařízení v místě prodeje) atd.

Interactive marketing (Interaktivní marketing)

Propagační praktika usilující o to, aby cílené marketingové sdělení vyvolalo u konkrétního zákazníka, na kterého je orientované, měřitelnou odezvu.

Internal marketing (Interní marketing)

Interní marketing je úspěšné najímání, školení a motivování schopných a ochotných zaměstnanců tak, aby dobře sloužili zákazníkovi.

Megamarketing

Znamená využití strategické koordinace ekonomických, psychologických a politických dovedností spolu s public relations pro efektivní kooperaci zúčastněných stran, zaměřenou na efektivní vstup na trh a na operování na něm.

Mezipodnikový marketing

Je to marketing zboží a služeb, které firmy a další organizace nakupují za účelem jiným než je osobní spotřeba.

Mobil marketing (Mobilní marketing)

Jedná se o propagační a další e-obchodní aktivity prováděné pomocí mobilního telefonu nebo jiného mobilního zařízení, jako je například osobní digitální asistent (PDA).

Online marketing (Online marketing)

Termín spojený s Internetem a e-mailem. Může zahrnovat bannerovou reklamu, e-mailový marketing, e-commerce a ostatní nástroje.

Opt-in marketing

Znamená, že obchodní sdělení může firma adresovat třetí osobě v případě, má-li předem její souhlas. Tento pojem můžeme přirovnat k marketingu na základě povolení nebo-li permission marketingu.

Opt-out marketing

Znamená, že k šíření firemních informací nepotřebují podniky předchozí souhlas, ale zákon ji dává za povinnost ověřit si, zda-li adresát předem zaslání takových informací neodmítl – např. zvláštním označením v telefonním seznamu.

Permission marketing (Marketing na základě povolení)

Marketing, který funguje na základě získaného zákaznickova souhlasu k zaslání informací od společnosti. Hovoříme o něm například ve spojení s marketingem e-mailovým.

Piggyback marketing

Dohoda, pomocí níž si jeden výrobce opatří distribuci výrobků prostřednictvím jiných distribučních kanálů.

Place marketing (Marketing místa)

Marketingové aktivity usilující o přilákání nových firem, obyvatel nebo návštěvníků do města, země či jinak definovaného místa.

Political marketing (Politický marketing)

Aplikace marketingu v oblasti politiky, resp. politických stran a osobností. Souvisí s překonáním tradičního chápání marketingu jako filozofie s ryze komerčním významem, aplikované převážně v oblasti materiálních produktů.

Product Placement

Product placement znamená umístění konkrétního výrobku například do filmu s tím, že výrobce přispěje na vznik díla. Hrdina filmu pak nosí hodinky určité značky či pije alkohol jisté značky; výrobky jsou přitom zřetelně viditelné.

Přímý marketing (Direct marketing)

Jakákoliv přímá komunikace se spotřebitelem nebo firemním zákazníkem, jejímž cílem je vyvolat reakci ve formě objednávky, žádosti o další informace nebo návštěvy obchodu či jiného místa podnikání za účelem zakoupení produktu.

Reverse marketing (Obrácený marketing)

Obchodní praktika, kdy se kupující firma snaží identifikovat dodavatele, kteří by dodali produkt podle přesných specifikací kupujícího.

Relationship marketing (Vztahový marketing)

Představuje praxi budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů mezi klíčovými účastníky – zákazníky, dodavateli a distributory – za účelem udržování dlouhodobých preferencí a obchodních styků. Vztahový marketing má výrazné ekonomické, technické a sociální účinky pro všechny zúčastněné. Snižuje náklady transakce a šetří čas. Konečným výsledkem vztahového marketingu je vybudování jedinečného majetku firmy, který se nazývá marketingová síť. Zahrnuje firmu a všechny účastníky, kteří ovlivňují efektivitu jejího fungování: zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory, maloobchodníky, reklamní agentury, vysokoškolské pracovníky a další, se kterými vytváří vzájemně výhodné obchodní vztahy.

Search Engine Marketing (SEM)

Velmi často se překládá jako marketing ve vyhledávačích. SEM je jeden z možných způsobů propagace vlastního webu, aby se na něj dostali zákazníci.

SEM je možno si představit zejména jako výhodný nákup placených odkazů ve vyhledávačích.

Tribal marketing (Kmenový marketing)

Marketingová strategie, která se pokouší vytvořit sociální skupiny nebo komunity, které jsou soustředěny kolem výrobku nebo služby.

Tematický marketing

Představuje strategii, kdy firmy spojí síly s neziskovou organizací při podpoře konkrétního společenského tématu či řešení konkrétního problému. Dobře známým příkladem tematického marketingu je kampaň společnosti Avon, upozorňující na rizika rakoviny prsu

Viral marketing (Virální marketing)

Podstatou této strategie je přimět spotřebitele ke spolupráci s firmou na základě nabídky nějakého zvýhodnění, například v podobě bezplatné e-mailové adresy, z níž mohou obesílat další potenciální klienty a šířit tak informaci o dané firmě.

Word-of-mouth marketing (Šeptanda)

Jedná se o strategii vzbuzování zájmu o produkt tím, že o něm referují běžní zákazníci. Tato strategie stojí v protikladu k drahým reklamním kampaním.

New Era orientation (Zaměření na Novou éru)

Manažerský přístup, v jehož rámci znamená marketing snahu o dosažení naprosté dokonalosti v provedení a výrobě produktů, z které by profitovali nejenom zákazníci, ale i zaměstnanci, akcionáři a společnost.

Zkušební marketing

Znamená to, že firma vyzkouší úplný marketingový plán – distribuci, reklamu a podporu prodeje – v malé geografické oblasti, podobné většímu trhu, na nějž firma doufá s novým produktem vstoupit.

Příloha B: Dotazník pro kvantitativní průzkum

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci vyplněním přiloženého dotazníku. V současné době provádím kvantitativní průzkum v rámci své disertační práce na téma: Trendy rozvoje vztahů firmy a zákazníka na průmyslových trzích v prostředí nového marketingu.

Tento výzkum si klade za cíl především analyzovat současnou situaci vztahů firmy a zákazníka na průmyslových trzích v prostředí nového marketingu v České republice. Výsledkem disertační práce bude návrh postupu zavádění principů CRM do jednotlivých průmyslových společností.

Zpracování výsledků bude zcela anonymní. Samozřejmostí je poskytnutí výsledků průzkumu každému respondentovi.

Pokud budete mít jakékoliv nejasnosti, obraťte se prosím na mne. Neváhejte mě kontaktovat. Děkuji Vám za čas strávený nad dotazníkem.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Ing. Jaroslav Voloch
voloch@kotlar-mont.cz
733 115 630

Informativní údaje o organizaci

1. Na jakém trhu Vaše firma působí?

- Průmyslový trh stavebnictví
- Průmyslový trh strojírenství
- Průmyslový trh energetika

2. Podnik zaměstnává

- | | |
|---------|--------------|
| ■ 0 | ■ 100-149 |
| ■ 1-5 | ■ 150-199 |
| ■ 6-9 | ■ 200-249 |
| ■ 10-19 | ■ 250-349 |
| ■ 20-49 | ■ 350-499 |
| ■ 50-99 | ■ 500 a více |

3. Právní forma společnosti

- FO živnostník
- s.r.o.
- a.s.
- v.o.s.
- k.s.
- družstvo
- výrobní družstvo

4. Se specifiky

- 100% český vlastník
- Majoritní český vlastník
- 50% český vlastník
- Minoritní český vlastník
- Zahraniční vlastník

5. S dobou činnosti

- 0 – 5 roků
- 6 – 10 roků
- 11 – 15 roků
- 16 a více

6. Působnost

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| ■ celorepublikově | ■ v místě sídla společnosti |
| ■ krajsky | ■ celorepublikově + okolní státy |

7. Ve firmě zastáváte funkci:

- majitel
- jednatel
- majitel a jednatel
- ředitel
- obchodní ředitel
- produktový manažer
- obchodník
-

Marketingové prostředí ve Vaší organizaci

8. Řízení Vaší firmy byste charakterizoval(a) jako:

- Marketingově orientované
- Obchodně orientované
- Výrobně orientované
-

9. Při řízení společnosti se zaměřujete na tyto skupiny stakeholders (prosím doplňte):

- zákazníci
-
-
-
-

10. V jakých oblastech se vyvíjelo marketingové prostředí po dobu Vašeho pracovního poměru? (prosím doplňte)

- zákazníci
- čas
-
-
-
-
-
-
-
-
-

11. Dokážete definovat tyto pojmy nového marketingu? (prosím doplňte)

- Nový marketing
- CRM.....
- Databázový marketing.....

- Branding.....
- Hodnototvorný marketing.....

Zákazníci ve Vaší organizaci

12. Dokážete definovat své zákazníky?

.....

.....

.....

13. Znáte osobně své zákazníky?:

- ano
- ano, ale ne všechny (50 %)
- ne
-

14. Hodnotíte své zákazníky:

- ano
- ne
-

15. Pokud hodnotíte své zákazníky, využíváte k tomu:

- principů LTD
- principů loajality
- jiných vzorců
- dle objemu zakázek
- dle osobních zkušeností
- dle citu, osobních pocitů
-

16. V jakých časových intervalech hodnotíte své zákazníky?

- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- dle životního cyklu výrobku, služby, technologie
-

17. Souhlasíte s jednotlivými fázemi vztahu se zákazníky?

- Navázání vztahu
.....
- Rozvíjení vztahu
.....
- Ukončení vztahu
.....

18. Co si představujete pod jednotlivými fázemi vztahu se zákazníky?

- Navázání vztahu
.....
- Rozvíjení vztahu
.....
- Ukončení vztahu
.....

19. Definovali byste jiné fáze vztahu se zákazníky?

-
-
-
-

20. Prosím, odpovězte na následující otázky?

- Chtěli byste loajální zákazníci? ANO NE
- Jsou pro Vás loajální zákazníci přínosem? ANO NE
- Platí heslo: Náš zákazník, náš pán? ANO NE

21. Spolupracujete se svými zákazníky při tvorbě nabídek?

- Ano, vždy
- Ano občas
- Nikdy
- Ne, nenapadlo mě to

22. Snažíte se oslovovat své zákazníky sami od sebe nebo čekáte na jejich prvotní signál?

- Ano, vždy
- Ano, v 50 % případů
- Ano, v 25 % případů
- Ne, proč?
- Snažím se sám oslovovat

23. V jakých časových intervalech se osobně setkáváte se svými zákazníky?

- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- dle zakázek – ve smyslu, pokud s daným zákazníkem právě realizují zakázku
- nenavštěvují

Obchodní oddělení ve Vaší organizaci

24. Máte ve Vaší společnosti obchodní oddělení?

- ano
- ne

25. Pokud máte obchodní oddělení ve Vaší společnosti, kolik v něm pracuje obchodníků?

- do 2
- 3 – 5
- 6 – 10
- 10 a více

26. Pokud nemáte obchodní oddělení ve Vaší společnosti, kdo potom řeší obchodní záležitosti?

- externí firma
- majitel
- jednatel
- ředitel

27. Co považujete za pracovní náplň obchodního oddělení, potažmo obchodníka?

.....
.....
.....

28. Jaké speciální vlastnosti by měl mít obchodník? (prosím doplňte)

- ochota pracovat
-
-
-
-
-
-
-
-

-

29. Jakým způsobem získáváte obchodníky? (prosím doplňte)

-
-
-
-

30. Mají obchodníci ve Vaší společnosti určenou zodpovědnost za svou práci?

- ano
- ano, částečně
- ne

31. Dochází k hodnocení jednotlivých obchodníků ve Vaší společnosti?

- ano
- ne
- nevím

32. Pomocí kterých technických prostředků dochází nejčastěji ke kontaktu se zákazníky?

- Pomocí e-mailu
- Pomocí pevné linky
- Pomocí mobilního telefonu
- Pomocí pošty
- osobně
- kombinace (osobně + mobil)
- kombinace (e-mail + mobil)

33. Pomocí kterých technických prostředků došlo k prvnímu kontaktu se zákazníkem?

- Pomocí e-mailu
- Pomocí pevné linky
- Pomocí mobilního telefonu
- Pomocí pošty
- osobně
- kombinace (osobně + mobil)
- kombinace (e-mail + mobil)

Dobré jméno společnosti

34. Je pro Vás důležité jméno společnosti?

- ne
- ano 1 2 3 4 5
(1 .. největší důležitost, 5 .. nejnižší důležitost)

35. Prosím, odpovězte na následující otázky?

- Je pro Vaši společnost důležité budovat a udržovat si dobré jméno?
 ANO NE
- Pomohlo Vám jméno Vaší společnosti v získání zakázky?
 ANO NE
- Chlubíte se svou společností?
 ANO NE
- Dokážete definovat pojem branding?
 ANO NE

.....
.....
.....

- Budujete svou značku?
 ANO NE

Dodavatelé ve Vaší společnosti

36. Kdo se ve Vaší společnosti stará o dodavatele?

- nikdo
- nevím, nedokážu určit
- obchodníci
- vedení společnosti
- majitel (jednatel) osobně

37. Využíváte ve Vaší společnosti databáze?

- ne
- ano, databáze v programu Excel
- ano, máme profesionální program
- ano, seznamy vystavovatelů z veletrhů

38. Budujete ve Vaší společnosti vztahy s dodavateli?

- ano
- ne

39. Jakou využíváte prostředky komunikace při budování vztahu se zákazníky?

- využívám mobilní telefon
- využívám e-mail
- osobně znám své dodavatele
- osobně znám cca 50 % svých dodavatelů

40. Při hodnocení dodavatelů, využíváte následující kritéria? Prosím ohodnoťte na stupnici 1 – 5 (1 nejdůležitější)

- dodací podmínky
- kvalita
- jakost
- cena
-
-
-

41. Jste věrní svým dodavatelům?

- ano
- ano, částečně – neustále hledám nové dodavatele
- ne
-
-

CRM ve Vaší organizaci

42. Definujte, prosím, následující pojmy?

- ERP systém
-
-
-

- CRM systém
-
-
-

- zákazník
-
-
-

- dodavatel

.....
.....
.....

43. Využíváte ve Vaší společnosti programy CRM?

- ano
- ne, nemáme o tento program zájem
- ne, ale uvažujeme o pořízení

44. Pokud nemáte zájem o programy CRM, co Vás k tomu vede?

- finanční náročnost
- časová náročnost
- neznalost problematiky
- technologická náročnost
- nepotřebnost
-

45. Jaké výhody spatřujete po úspěšné implementaci CRM do podnikových struktur?

- přístup k informacím v reálném čase
- nárůst efektivity týmové spolupráce
- více času na zákazníka
- více individuálních kontaktů se zákazníky
- odlišení se od konkurence
- vylepšení image společnosti, dobrého jména společnosti
- růst motivace pracovníků
- nárůst komunikace mezi jednotlivými útvary, týmy
-
-

46. Uveďte největší rizika při implementaci principů CRM do podnikových struktur?

-
-
-
-
-
-
-
-

47. Kdo ve Vaší společnosti implementoval principy CRM do podnikových struktur?

- vlastní zaměstnanci
- externí společnosti

48. Prosím, vyjádřete se k 7 bodovému postupu zavádění CRM do podnikových struktur?

- Angažovanost a odhodlání generálního ředitele a celého vrcholového vedení firmy
- Zavádění CRM prostřednictvím týmů s odborníky z různých oblastí
- Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace a uložení se souhlasem dotčených osob
- Diferenciace zákazníků podle stanovených kritérií
- Měření LTV
- Komunikovat one-to-one
- Neznehodnocovat značku, nýbrž značku budovat

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Souhlasíte s kvalitativním rozhovorem o Vašich zkušenostech s problematikou budování vztahu firmy a zákazníka na průmyslových trzích v prostředí nového marketingu? Rozhovor by trval cca 20 minut. Časově a termínově by byl přizpůsoben Vašim možnostem.

ANO

NE

KONTAKT

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Příloha C: Schéma kvalitativního průzkumu

1. Dokážete definovat své zákazníky? Znáte tyto zákazníky osobně? Udržíte s nimi přátelský vztah?
2. Hodnotíte své zákazníky? Definujte, dle jakých kritérií hodnotíte své zákazníky.
3. Jak byste definovali etapy vývoje vztahu se zákazníky? Domníváte se, že je etapa ukončení vztahu nutná, důležitá?
4. Co Vám říká loajální zákazník? Jak byste takového zákazníka definovali? Přináší Vám loajální zákazník výhody nebo rizika?
5. Vyhledáváte nové příležitosti pro získávání zakázek nebo čekáte na kontakt od zákazníka?
6. Účastníte se aktivně obchodu ve Vaší společnosti?
7. Kdo má ve Vaší společnosti zodpovědnost za obchodní činnost? Mají obchodníci zodpovědnost za svou práci, získané zakázky?
8. Jak byste definoval správného obchodníka? Jaké má mít vlastnosti, náplň práce, atd?
9. Domníváte se, že je nutná standardizace jednotlivých obchodníků?
10. Budujete jméno společnosti? Považujete Vaše jméno společnosti za dobré?
11. Kdo ve Vaší společnosti buduje jméno společnosti? Je nutná účast všech zaměstnanců?
12. Pomáhá dobré jméno společnosti získávat zakázky, nové kontrakty?
13. Jaké činnosti, skutečnosti, materiálové vlastnosti tvoří dobré jméno společnosti?
14. Budujete vztah se svými dodavateli? Znáte osobně své dodavatele? V jakých intervalech navštěvujete své dodavatele?
15. Kdo se ve Vaší společnosti stará o dodavatele?
16. Hodnotíte své dodavatele?
17. Dokážete definovat pojem CRM?
18. Využíváte programů CRM ve Vaší společnosti?
19. Jaké výhody Vám přináší využívání programů CRM?
20. Jaká rizika spatřujete při využívání programů CRM?
21. Doporučili byste svým kolegům aktivní využívání tohoto programu?
22. Domníváte se, že se Vaše společnost ocitla v hospodářské krizi?
23. Zaujímáte nový, jiný vztah ke svým zákazníkům v době hospodářské krize?
24. Zaujímáte nový, jiný vztah ke svým dodavatelům v době hospodářské krize?
25. Kdy skončí hospodářská krize?

Příloha D: Návrh hodnocení jednotlivých obchodníků

Návrh hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků 1. část

Jméno a příjmení obchodníka:

Prováděná činnost	Výstup z prováděné činnosti	Výstup kontroloval	Čas za jednotku v minutách	Počet jednotek k výstupu z prováděné činnosti
Sestavení nabídky	nabídka č.	ředitel	145	1
Příprava na poradu	porada, zápis	ředitel	25	3

Návrh hodnocení produktivity jednotlivých obchodníků 2. Část

Jméno a příjmení obchodníka:

Váha jednotlivých činností	Četnost	Čas celkem	Čas celkem za týden / měsíc / rok	Zákazník	Náklady na jednotlivou činnost
určit vnitřním předpisem	denně	145		jméno zákazníka	
	týdně	75		naše společnost	