



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

**TRŽNÍ ORIENTACE  
A ŘÍZENÍ VZTAHŮ K ZÁKAZNÍKŮM**  
MARKET ORIENTATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

**DIZERTAČNÍ PRÁCE**  
DOCTORAL THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

Ing. DANIELA FREJKOVÁ

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSc., MBA

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

Akademický rok: 2013/14

## ZADÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

student(ka): Ing. Daniela Frejková

který/která studuje v **doktorském studijním programu**

obor: **Řízení a ekonomika podniku - dob. (6208V097)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma dizertační práce:

### **Tržní orientace a řízení vztahů k zákazníkům**

v anglickém jazyce:

### **Market Orientation and Customer Relationship Management**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Relevance a aktuálnost tématu

Vysvětlení základních pojmů

Formulace cíle a hypotéz dizertační práce

Metody používané při zpracování dizertační práce

Současný stav problematiky, která je předmětem dizertační práce

Výsledky dizertační práce

Stanovení vědeckého přínosu dizertační práce

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam příloh

Cíle dizertační práce:

Cílem práce je posoudit existenci souvislostí mezi koncepcí MO (tržní orientace) a koncepcí CRM (řízení vztahů k zákazníkům). Pro dosažení a podporu hlavního cíle byly vytýčeny následující dílčí cíle:

I. Koncipovat přehled o současném stavu poznání v oblasti MO a CRM.; II. Odhalit společné rysy MO a CRM.; III. Navrhnout metodu měření míry CRM.; IV. Získat a analyzovat poznatky o MO a CRM organizací působících v českém prostředí.; V. Analyzovat vzájemné závislosti MO a CRM.; VI. Identifikovat bariéry implementace MO a CRM.; VII. Formulovat závěry a doporučení v dané oblasti.



Seznam odborné literatury:

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Prague: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

STORBACKA, K. a LEHTINEN, J. R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

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

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

NARVER, J.C., SLATER, S.F. The Effect on Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, October 1990, vol. 54, pp. 20 – 35.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market Orientation - The Construct, Research propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing, 1990, vol. 54, pp. 1-18.

Vedoucí dizertační práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.

V Brně, dne 6.8.2014



  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

## **Abstrakt**

Disertační práce se zabývá tržní orientací (MO) a řízením vztahů k zákazníkům (CRM). MO i CRM jsou neustálým předmětem zájmu akademiků i praktiků, neboť jsou považovány za významné pro zajištění dlouhodobého úspěchu firem. Překvapivé je, že tyto dva strategické koncepty byly zkoumány odděleně. Chybí zde výzkum, který by systematicky analyzoval případné souvislosti mezi MO a CRM. Hlavním cílem práce je posoudit existenci souvislostí mezi koncepcí MO a koncepcí CRM.

Práce byla vypracována na základě jak výzkumu sekundárního, tak výzkumů primárních. Pro získání komplexního pohledu na řešenou problematiku byly použity kvalitativní i kvantitativní metody. Hlavní primární výzkum této práce byl proveden pomocí dotazníkového šetření u firem z oblasti letectví v České republice. K naplnění dílčích cílů přispělo testování hypotéz.

Předkládané výsledky představují cenný příspěvek k prohloubení znalostí o koncepcích MO a CRM. Byly odhaleny souvislosti mezi MO a CRM. Dále byl navržen a ověřen nástroj pro měření CRM a určena míra využití MO a CRM v analyzovaných firmách. Také byly identifikovány bariéry implementace MO a CRM, protože problémem zůstává skutečná aplikace těchto koncepcí v praxi firem. Byly formulovány závěry a doporučení a zdůrazněny přínosy pro teorii, praxi a oblast pedagogickou. Závěry práce poskytují příležitost k dalším výzkumům.

## **Klíčová slova**

tržní orientace, řízení vztahů k zákazníkům, CRM, letectví, high-tech, metoda měření CRM, bariéry implementace

## **Abstract**

The doctoral thesis is concerned with Market Orientation (MO) and Customer Relationship Management (CRM). MO and CRM have been under permanent focus of both theoreticians and practitioners in recent years as they are considered to be important for long-term business success. Surprisingly, these two strategic concepts have been examined separately. What is missing is research that would systematically analyse the possible interdependence between MO and CRM. The main aim of the doctoral thesis is to evaluate the existence of interconnections between MO and CRM.

This doctoral thesis has been prepared on the basis of secondary research, as well as primary research activities. Both qualitative and quantitative methods have been applied in order to obtain a more complex view on the topic. The main primary research of this thesis was conducted through a questionnaire survey among aerospace companies in the Czech Republic. The hypotheses were tested so as to support the partial objectives, as well.

The findings constitute a valuable contribution to broaden the knowledge of MO and CRM. The doctoral thesis has revealed that MO and CRM are interconnected. A tool for CRM measurement was proposed, and the level of MO and CRM in the surveyed companies was determined. The barriers to the implementation of MO and CRM were identified, yet the actual application of these concepts in practice of companies has remained an issue. The conclusions and recommendations were formulated and the contributions to the theory, practice and education were highlighted. The findings offer the possibility of further expansion of research.

## **Key words**

Market Orientation, Customer Relationship Management, CRM, aerospace, high-tech, CRM measurement method, barriers to implementation

### **Bibliografická citace**

FREJKOVÁ, D. *Tržní orientace a řízení vztahů k zákazníkům*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 235 s. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená disertační práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením svého školitele. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. srpna 2014

.....

podpis autorky práce

## **Poděkování**

Ráda bych tímto velmi poděkovala svému školiteli doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této dizertační práce.

Velký dík patří zástupcům firem za jejich čas a ochotu. Bez nich by značná část dizertační práce nemohla být zpracována.

Děkuji také všem ostatním, jejichž podpora mi umožnila zpracovat dizertační práci.

## Obsah

ÚVOD .....	13
<b>1 RELEVANCE A AKTUÁLNOST TÉMATU.....</b>	<b>15</b>
<b>2 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>17</b>
2.1 MÍRA CRM, MÍRA MO .....	20
<b>3 FORMULACE CÍLE A HYPOTÉZ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>21</b>
3.1 CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	21
3.1.1 Dílčí cíle.....	21
3.2 FORMULACE HYPOTÉZ.....	23
<b>4 METODY POUŽÍVANÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>25</b>
4.1 PŘEHLED PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ.....	25
4.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ A SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ.....	31
4.3 TRIANGULACE.....	32
4.4 OBECNĚ TEORETICKÉ VĚDNÍ METODY .....	33
4.5 METODA MODELOVÁNÍ .....	34
4.6 METODY EMPIRICKÉ.....	34
4.7 POSTUPY POUŽITÉ PRO STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	35
4.7.1 <i>Dvourozměrný datový soubor</i> .....	35
4.7.1.1 Koeficient korelace .....	35
4.7.1.2 Test nezávislosti dvou kvantitativních znaků.....	37
4.7.1.3 Test nezávislosti dvou kvalitativních znaků.....	38
4.7.1.4 Fisherův faktoriální test .....	40
4.7.2 <i>Dvouvýběrový t-test</i> .....	41
4.7.3 <i>Wilcoxonův test</i> .....	42
4.7.4 <i>Shapiro-Wilkův test normality</i> .....	43
4.8 ŠETŘENÍ U FIREM Z OBLASTI LETECTVÍ.....	44
4.8.1 <i>Dělení firem dle míry MO a CRM</i> .....	47
<b>5 SOUČASNÝ STAV PROBLEMATIKY, KTERÁ JE PŘEDMĚTEM DIZERTAČNÍ PRÁCE</b>	
5.1 VÝVOJ TRŽNÍ ORIENTACE.....	49
5.2 VĚDECKÉ POZNÁNÍ V OBLASTI MO .....	51
5.2.1 <i>Zaměření na kulturu či na chování?</i> .....	53
5.2.2 <i>Spojení s TQM</i> .....	54
5.3 VÝVOJ CRM .....	55
5.4 VĚDECKÉ POZNÁNÍ V OBLASTI CRM.....	57
5.4.1 <i>Pojem CRM</i> .....	58
5.4.2 <i>Hodnotový CRM</i> .....	64

5.4.3	„Nové“ přístupy k CRM.....	65
5.4.3.1	Social CRM.....	68
5.5	MO A CRM - FORMY A SOUVISLOSTI.....	70
5.5.1	Tržní orientace reaktivní a proaktivní.....	70
5.5.2	Market-driving versus market-driven.....	70
5.5.3	CRM ofenzivní a defenzivní.....	71
5.5.4	Učící se organizace.....	71
5.5.5	Velikost firmy.....	75
5.5.6	Podniky pohybující se na trzích B2B a podniky pohybující se na trzích B2C.....	76
5.6	CRM A MO.....	79
5.6.1	Bariéry implementace CRM a MO a jak jim předcházet.....	82
<b>6</b>	<b>VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>96</b>
6.1	POSOUZENÍ SHODNOSTI POJETÍ MO A CRM.....	96
6.2	NAVRŽENÍ METODY MĚŘENÍ.....	100
6.2.1	Problematika měření míry MO.....	100
6.2.2	Problematika měření CRM.....	101
6.2.3	Definice CRM užitá při návrhu nové metody měření.....	109
6.2.4	Návrh metody měření.....	110
6.2.4.1	První návrh položek.....	110
6.2.4.2	Předvýzkum.....	112
6.2.4.3	Finální návrh položek.....	114
6.2.4.4	Návrh vlastního modelu prvků CRM.....	118
6.2.5	Verifikace navržené metody měření.....	120
6.2.6	Finální verze navržené metody měření.....	121
6.2.6.1	Postup zjištění míry CRM.....	122
6.2.7	Diskuse metody měření.....	124
6.3	VÝZKUM U FIREM.....	126
6.3.1	Výzkum u high-tech firem.....	126
6.3.1.1	Tržní orientace u high-tech firem.....	127
6.3.1.2	Existence konceptu CRM u zkoumaných firem.....	128
6.3.1.3	Tržní orientace a úrovně CRM.....	130
6.3.1.4	Tržní orientace a CRM.....	132
6.3.1.5	Tržní orientace, CRM a orientace na zákazníka.....	133
6.3.1.6	Stručné shrnutí závěrů výzkumu u high-tech firem.....	137
6.3.2	Výzkum u firem z oblasti letectví.....	137
6.3.2.1	Důvody pro výběr odvětví a jeho charakteristika.....	138
6.3.2.2	Tržní orientace u firem z oblasti letectví.....	142
6.3.2.3	CRM u firem z oblasti letectví.....	144
6.3.2.4	MO a CRM ve zkoumaném oboru.....	145
6.3.2.5	Ověření hypotézy I.....	150



6.3.2.6	Informace k hypotéze II.....	152
6.3.2.7	Ověření hypotézy IIa.....	153
6.3.2.8	Ověření hypotézy IIb.....	155
6.3.2.9	Podrobnější rozdělení u hypotézy II.....	158
6.3.2.10	Informace k hypotéze III.....	163
6.3.2.11	Ověření hypotézy IIIa.....	164
6.3.2.12	Ověření hypotézy IIIb.....	165
6.3.2.13	Informace k hypotéze IV.....	167
6.3.2.14	Ověření hypotézy IVa.....	167
6.3.2.15	Ověření hypotézy IVb.....	169
6.3.2.16	Rozhodnutí o hypotéze IVb.....	171
6.3.2.17	Informace k hypotéze V.....	174
6.3.2.18	Ověření hypotézy Va.....	174
6.3.2.19	Ověření hypotézy Vb.....	177
6.3.2.20	Analýza dotazníků a bariéry MO a CRM.....	179
6.3.3	<i>Analýza poznatků o MO organizací působících v českém prostředí.....</i>	<i>186</i>
6.3.3.1	Srovnání s výzkumy v oblasti tržní orientace.....	186
6.3.3.2	Jak respondenti výzkumu firem z oblasti letectví chápou tržní orientaci?.....	190
6.3.3.3	Shodují se manažeři firem v přímém odhadu míry MO s výsledky dotazníkového šetření?.....	191
6.3.4	<i>Analýza poznatků o CRM organizací působících v českém prostředí.....</i>	<i>193</i>
6.3.4.1	Srovnání s výzkumy v oblasti CRM.....	193
6.3.4.2	Jak respondenti výzkumu firem z oblasti letectví chápou CRM?.....	194
6.3.4.3	Shodují se manažeři firem v přímém odhadu míry CRM s výsledky dotazníkového šetření?.....	197
6.4	STRUČNÉ SHRNTÍ ZÁVĚRŮ VÝZKUMU U FIREM Z OBLASTI LETECTVÍ.....	199
6.5	LIMITY A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM.....	200
6.6	ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ V DANÉ OBLASTI.....	203
6.7	PŘEHLED NAPLNĚNÍ DÍLČÍCH CÍLŮ.....	211
6.7.1	<i>Dílčí cíl I.....</i>	<i>211</i>
6.7.2	<i>Dílčí cíl II.....</i>	<i>211</i>
6.7.3	<i>Dílčí cíl III.....</i>	<i>211</i>
6.7.4	<i>Dílčí cíl IV.....</i>	<i>211</i>
6.7.5	<i>Dílčí cíl V.....</i>	<i>211</i>
6.7.6	<i>Dílčí cíl VI.....</i>	<i>211</i>
6.7.7	<i>Dílčí cíl VII.....</i>	<i>211</i>
<b>7</b>	<b>STANOVENÍ VĚDECKÉHO PŘÍNOSU DIZERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>212</b>
7.1	PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE PRO OBLAST TEORETICKOU.....	212
7.2	PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE PRO OBLAST PRAKTICKOU.....	213
7.3	PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE PRO OBLAST PEDAGOGICKOU.....	213
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>214</b>

<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>217</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>229</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>231</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>233</b>
<b>13</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>234</b>
<b>14</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>235</b>

## Úvod

Od sedmdesátých let dvacátého století akademici i praktici začali uznávat důležitost spokojenosti zákazníka. (Jones a Suh, 2000) Za poslední roky se pozornost firem musí na zákazníka a vztahy s ním obracet stále víc. Současné trhy se vyznačují globalizací a hyperkonkurencí (Lošťáková a kol., 2009; Candemir a Zalluhoğlu, 2013), zákazníci mají k dispozici moderní technologie, nepřehledné množství informací a téměř neomezenou možnost výběru. Získání a udržení zákazníků je tak obtížnější než v předchozích desetiletích. Proto se diskutuje o nových přístupech, které jsou schopny v této situaci pomoci, jako jsou řízení vztahů k zákazníkům (Customer Relationship Management, dále CRM) a tržní orientace (Market Orientation, dále MO).

Tyto koncepce jsou mnohdy považovány za odpověď na volání firem po přežití nebo rozvoji, umožňují aktivní odlišení se od konkurence a pomáhají vymezit firemní strategii. Tržní orientace je jedna z nejvýznamnějších strategických orientací. (Zelong a kol., 2014) Strategie CRM vytváří silné vztahy se zákazníky, loajalitu a tím zvyšuje ziskovost firmy bez ohledu na stav ekonomiky. (Sulaiman a kol., 2014) Přestože je oblast MO a CRM analyzována již od 80. let minulého století, výzkum, který by systematicky analyzoval jejich případné souvislosti, chybí.

Název dizertační práce zní „**Tržní orientace a řízení vztahů k zákazníkům**“. Obecným cílem práce je posoudit existenci souvislostí mezi koncepcí MO a koncepcí CRM. Tento cíl se rozpadá do sedmi dílčích cílů a několika hypotéz. Cíle jsou naplňovány pomocí dvou primárních výzkumů kvantitativních a dvou kvalitativních. Protože je potřeba posoudit, zda MO a CRM vycházejí ze společných principů, je významnou součástí práce také výzkum sekundární. Přehled provedení výzkumů poskytuje kapitola 4.1.

Již byly objeveny určité vztahy mezi MO a spokojeností zákazníka. Gray a kol. (1998) nebo Singh (2009) prokázali, že vyšší MO vede k vyšší zákaznické spokojenosti. Koncepce CRM také usiluje o spokojené a loajální zákazníky. Pokud firmy rozvinou přínosné stránky MO i CRM, měly by dosáhnout lepších ekonomických výsledků (viz např. Tomášková, 2010; Greenberg, 2010 či Oudan, 2007; Lehtinen, 2007; aj.).

Smyslem této dizertační práce je prozkoumat pohledy na MO a CRM, najít vztahy mezi nimi a zhodnotit jejich využití ve vybraných skupinách firem. V dizertační práci je

uveden přehled současných poznatků o MO a CRM, který si přímo neklade za cíl být vyčerpávajícím souhrnem, ale chce upozornit na tématické přesahy, umožnit dostatečný vhled do řešené problematiky a odhalit podstatu obou koncepcí.

Na tomto základě je navržena metoda měření míry implementace CRM, která spolu s metodou měření míry MO představuje pro firmy návod, jak změřit míru využití těchto koncepcí a zjistit své silné a slabé stránky v dané oblasti. Práce přináší nejčastěji uváděné důvody neúspěšné implementace obou přístupů a doplňuje je o poznatky získané přímo ve zkoumaných firmách.

Souvislost mezi MO a CRM je potvrzena hned několika způsoby a na dvou různých skupinách firem v České republice. Na základě výsledků z dílčích částí výzkumu jsou formulována doporučení v dané oblasti (kapitola 6.6).

# 1 Relevance a aktuálnost tématu

MO je jedním z nejfrekventovanějších směrů výzkumu v oblasti ekonomiky a managementu, na které se soustřeďuje pozornost teoretiků i praktiků v posledních letech. (např. Chen a Quester, 2009) Úspěšné firmy se často snaží zajistit konkurenční výhody prostřednictvím vztahů se svými zákazníky. V důsledku toho má CRM klíčový význam pro mnoho firem. (Josiassen a kol., 2014). MO a CRM se těší neustálému zájmu teoretiků i praktiků. Svědčí o tom řada relevantních argumentů, zejména rozsáhlá publikační činnost a prostor, který je různým aspektům těchto koncepcí věnován na vědeckých a odborných konferencích.

Tématika MO i CRM je odděleně zpracována již mnohými, zejména zahraničními, autory. V oblasti MO jsou to zejména Kohli a Jaworski (1990), Narver a Slater (1990), Day (1994), Deshpande, Farley a Webster (1993), Kippenberger (1998), Tuominen a kol. (2004), Tsai a kol. (2007), Oudan (2007), Silva a kol. (2009) či např. Zelong a kol. (2014). Z českých autorů Tomášková (2005 a 2010), Nožička a Grosová (2012). V oblasti CRM jsou to Woodcock a kol. (1996), Storbacka a Lehtinen (2002), Wessling (2003), Newell (2003), Peppers a Rogersová (2004), Coltman (2007), Greenberg (2010) či Josiassen a kol. (2014). Z českých autorů Chlebovský (2005), Lošťáková a kol. (2009), Kozák (2011).

Do dnešního dne však nebyla možným vazbám mezi MO a CRM v naší literatuře věnována systematická pozornost, ze zahraničních autorů stojí za zmínku práce Javalgiho, Martina a Younga (2006).

Tištěné publikace o MO nejsou v České republice vůbec dostatečné, např. ve vyhledávacích knihoven najdeme pouze jedinou publikaci - dizertační práci Ing. Evy Tomáškové, Ph.D. „Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon“ z roku 2005. Knih o CRM již v češtině několik vyšlo, ale oproti jiným oborům jich stále není mnoho. Zabývat se v České republice tímto tématem je tedy relevantní a v propojení MO a CRM se mohou skrývat možnosti zvýšení úspěchu našich firem.

Téma MO i CRM je i v současné době velmi aktuální. Už v roce 1996 Woodcock a kol. publikovali závěry, že firma se musí snažit, aby pro ni zákazník byl partnerem a mohl s ní komunikovat v reálném čase, nikoli aby na něj firma mířila dávkovými

kampaněmi. Přesto však ani dnes mnohé firmy takový přístup nemají (Newell, 2003; Mrázek, 2009b; Karlíček a kol., 2013).

Relevance zaměření navrhovaného výzkumu je podložena významnými přínosy MO a CRM pro firemní výsledky a také tím, že vazbám mezi MO a CRM není věnována systematická pozornost. Proto má práce na nastíněné téma šanci stát se užitečnou pro teorii i praxi.

## 2 Vysvětlení základních pojmů

Benchmarking je proces srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí, případně se špičkovými firmami v jiných odvětvích s cílem zlepšit kvalitu a výkon. (Kotler, P. aj., 2007, s. 573)

CRM (Řízení vztahů k zákazníkům, Customer Relationship Management) představuje komplexní strategii, kulturu organizace, která umožňuje zaměřit pozornost na skutečné potřeby zákazníků a společně se zákazníky vytvářet hodnoty i zisk. (Zdroj: vlastní návrh) Více o CRM v kapitole 5.

Hodnota produktu pro zákazníka je přínos, který zákazník získal, mínus náklady (úsilí), které musel na získání produktu vynaložit. Je určována „očima“ zákazníků. (Jakubíková, 2008)

Interfunkční koordinace je koordinovaným využitím zdrojů firmy k vyvážení nadstandardní hodnoty pro cílové zákazníky na kterémkoli a všech místech hodnotového řetězce kupujících. (Narver a Slater, 1990)

Interfunkční koordinace znamená sladění všech interních funkcí a procesů organizace. (Tomášková, 2005a)

Interfunkční koordinace se skládá z firemní kultury a informační koordinace. (Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková, 2009)

Kultura označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván (Lukášová, 2010).

Specifičtěji firemní/organizační/podniková kultura je podle Gordona (1991, dle Lukášové, 2010) pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.

Marketing jako podnikatelská filozofie zdůrazňuje koncepční pojetí marketingu coby základní filozofie firmy. Ta vymezuje dlouhodobé strategické cíle a priority, z nichž pak vycházejí způsoby řízení, motivace, chování a zásady jednání firmy. Iniciátorem je management firmy, nositeli jsou všichni zaměstnanci. Takto pojmáný marketing představuje marketingové řízení firmy. (Svobodová, 2007)

Marketingový koncept je podnikatelskou filozofií, která pro dosažení cílů organizace považuje za klíčové určování potřeb cílových trhů a dodání požadovaného efektivněji než konkurence. Marketingový koncept začíná správně definovaným trhem, zaměřuje se na potřeby zákazníků a koordinuje veškeré činnosti týkající se zákazníků. Tím vytváří spokojené zákazníky a produkuje zisk. (Oudana, 2007 podle Kotlera, 1984)

To odpovídá definici marketingového konceptu (marketing concept) dle Jakubíkové (2008), která dodává, že se jedná o opak zaměření na prodej. V rámci zaměření na prodej organizace chce plnit potřeby své, místo potřeb zákazníků.

Stejně Karlíček a kol. (2013) definují marketingovou koncepci, v níž navíc zdůrazňují vytváření hodnoty pro zákazníka. Tvorba hodnoty pro zákazníka je součástí marketingové koncepce i dle Jakubíkové (2008), která připomíná definici marketingové koncepce (marketing conception), kde se kromě uspokojování cílového zákazníka zdůrazňuje ziskový cíl.

Pojem „marketingový koncept“ a „marketingová koncepce“ bývají používány zaměnitelně.

MO (Tržní orientace, Market Orientation, MO, TO) je komplexní strategie, která umožňuje rychlou reakci firmy na trh a skutečné potřeby zákazníků. Pro zákazníky vytváří nadstandardní hodnotu. Kromě nich je zaměřena na konkurenci, dodavatele, distributory i firemní kulturu. (Zdroj: vlastní návrh) Více o MO v kapitole 5.

Orientace na zákazníka představuje dostatečné porozumění cílovému zákazníkovi a schopnost trvale pro něj tvořit nadstandardní hodnotu. (Narver a Slater, 1990)

Orientace na konkurenci znamená porozumění krátkodobým silným a slabým stránkám i dlouhodobým schopnostem a strategiím klíčových současných i potenciálních konkurentů. (Narver a Slater, 1990)

Podnikatelská filozofie je souhrnem názorů, metod a technik, které firma uplatňuje, aby přežila v konkrétních tržních podmínkách. (Svobodová, 2007) Lze ji považovat za synonymum pro podnikatelskou či marketingovou koncepci. Za základní marketingové koncepce Karlíčka a kol. (2013) považují výrobní (důraz na efektivitu výroby), produktovou (důraz na kvalitu produktu), prodejní (důraz na prodej a propagaci) a marketingovou (důraz na potřeby zákazníka).



Proces je organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky. (Hammer, 2012)

#### Řízení vztahů k zákazníkům viz CRM

Stakeholder je jakýkoli subjekt, který může danou organizaci ovlivnit nebo jí naopak může být sám ovlivněn.

#### System tržního zpravodajství

Klíčem pro tuto činnost je takové chování, které obsahuje systematické metody organizování a řízení informací. Firma musí shromažďovat získané informace a šířit je mezi pracovníky. Tržně orientované firmy mají znalosti o potřebách svých zákazníků, které jsou kontinuálně sdělovány a prodiskutovávány s pracovníky společnosti. (Tomášková, 2005, s. 33) Viz také Tržní inteligence.

Trh je marketingovém pojetí souborem všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí produktu uspokojí jednu nebo několik potřeb. (Jakubíková, 2008)

Tržní inteligence představuje informace týkající se trhu dané firmy, které jsou shromažďovány a analyzovány za účelem přesného a sebejistého rozhodování při určování tržních příležitostí, strategií pronikání na trh a rozvoje trhu. (Cornish, 1997) Viz také System tržního zpravodajství.

#### Tržní orientace – viz MO

Vztahový marketing (relationship marketing) představuje vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky a široce pojatou veřejností. (Jakubíková, 2008)

Zákaznický orientovaná firma sleduje spokojenost zákazníků a vyvíjí maximální úsilí, aby nejen naplnila očekávání zákazníků, ale aby je předčila a zároveň dbala na zajišťování své ziskovosti. (Jakubíková, 2008) Viz také Orientace na zákazníka.

Ziskovost znamená, že firma svou činností rozšiřuje ekonomické bohatství.

## 2.1 Míra CRM, míra MO

Slovo „míra“ zde označuje určitou úroveň, hodnotu, stupeň, průměrnou hladinu nebo ohodnocení CRM či MO. Jde o míru využití či implementace CRM orientace nebo MO orientace.

Mnohé pojmy nejsou v oblasti MO a CRM jednoznačně definované. Ruekert (1992) definuje MO takto: „Úroveň tržní orientace v obchodní jednotce je stupeň, kterým obchodní jednotka (1) získává a užívá informace o zákaznících; (2) vyvíjí takovou strategii, která pomáhá zjišťovat potřeby zákazníků; a (3) implementuje takovou strategii, která je odezvou na potřeby a přání zákazníků“ (překlad Tomášková, 2005a). Pokud se získávání a užití informací, i vývoj strategie a její implementace rozšíří na všechny prvky a parametry MO (nejen potřeby zákazníků), pak tato „úroveň“ vyjadřuje výše definovanou metriku, tj. míru MO (a analogicky míru CRM).

Výraz „úroveň“ pro potřeby této práce, která se zabývá kromě MO také CRM, není vhodné použít, aby nedošlo k záměně pojmů. Kopřiva (2001) totiž definoval pět úrovní stavu řízení vztahů se zákazníky, se kterými se zde pracuje. „Úroveň“ také používá ve smyslu taktická či strategická. Slovo „hodnota“ je také frekventovaně používáno v souvislostech typu „hodnota pro zákazníka“ či „sdílené hodnoty v rámci kultury organizace“, „přidaná hodnota“ či např. „hodnota zákazníka pro podnik“.

Proto je **pro vyjádření popsané metriky v této práci dáována přednost slovu „míra“.**

Metrika (indikátor) vyjadřuje stav určitého systému, například jeho kvality, efektivnosti a nabývá při tom různých hodnot.<sup>1</sup> Pomocí dále sestaveného dotazníku lze z původně subjektivních parametrů získat kvantitativní metriku CRM (podobně to platí pro MO). Taková metrika vyjadřuje míru CRM (příp. míru MO) např. v dané firmě či daném odvětví.

Při řízení se používají indikátory také pro definici a dosahování cílů (případně jejich žádoucích hodnot)<sup>1</sup>, což koresponduje s tím, že firma může řídit míru CRM (MO) k žádoucímu stavu.

---

<sup>1</sup> Metriky (Metrics). In: *ManagementMania.com* [online]. ManagementMania.com, c2011-2012. [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metriky>.

### 3 Formulace cíle a hypotéz dizertační práce

Na koncepci CRM a koncepci MO se v posledních letech zaměřují teoretici i praktici, zkoumají je však odděleně. Dizertační práce se zabývá společnými východisky MO a CRM. Získané teoretické poznatky budou ověřovány na konkrétních firmách v České republice, zejména na firmách z oblasti letectví, u kterých probíhá hlavní výzkum této dizertační práce. Smyslem práce je obohacení stávajícího stavu poznání, což umožní využití získaných poznatků v praxi. Mezi přínosy práce patří odhalení propojení mezi MO a CRM a také navržení metody měření míry CRM v organizacích. Proto jsou cíle práce zaměřeny jak na teoretickou, tak na praktickou oblast. Naplňovány jsou pomocí metod a technik popsanych dále.

#### 3.1 Cíl dizertační práce

Hlavním cílem dizertační práce je **posoudit existenci souvislosti mezi koncepcí MO a koncepcí CRM**. Tento cíl znamená

*v teoretické rovině:* Posoudit shodnost pojetí koncepcí tržní orientace (MO) a řízení vztahů k zákazníkům (CRM) ze sekundárních zdrojů.

*v praktické rovině:* Ověřit, zda mezi MO a CRM vybraných firem<sup>2</sup> existují souvislosti.

To předpokládá vybrat či navrhnout metodu měření míry MO a CRM. Dílčí cíle (a hypotézy) podstatně doplňují hlavní cíl a umožní uceleněji posoudit řešenou problematiku.

##### 3.1.1 Dílčí cíle

Pro dosažení a podporu hlavního cíle práce byly vytýčeny následující dílčí cíle:

#### I. **Koncipovat přehled o současném stavu poznání v oblasti MO a CRM.**

V průběhu práce s odbornými prameny se postupně bude vytvářet přehled

---

<sup>2</sup> high-tech firmy a firmy z oblasti letectví blíže specifikované v kapitolách 6.3 a 4.8. Cíle jsou naplňovány zejména hlavním výzkumem u firem z oblasti letectví.

o existujících poznatcích v dané oblasti v ČR a v zahraničí, který u nás zatím není zpracován.

II. **Odhaliť společné rysy MO a CRM.** Výsledkem sekundární analýzy bude přehled o tom, jak se dané koncepce shodují či liší, příp. jaká mají společná východiska. Bude se jednat o vysvětlení, v čem spolu koncepce souvisejí.

III. **Navrhnout metodu měření míry CRM.** Aby bylo možné ověřit souvislosti a fungování CRM a MO ve firmách, je nutné navrhnout či vybrat nejvhodnější metodu pro měření MO a pro měření CRM.

IV. **Získat a analyzovat poznatky o MO a CRM organizací působících v českém prostředí.** Snahou je zjistit, jak jsou tyto koncepty ve vybraných firmách (zejména zde zkoumané firmy z oblasti letectví) chápány a do jaké míry jsou využívány.

V. **Analyzovat vzájemné závislosti MO a CRM.** Na základě zjištění míry CRM a MO u jednotlivých zkoumaných firem bude statisticky ověřeno, zda a do jaké míry jsou MO a CRM vzájemně závislé.

VI. **Identifikovat bariéry implementace MO a CRM.** Podle dostupných zdrojů je v mnoha firmách CRM aplikován nedostatečně či nesprávně a MO bývá špatně definována či aplikována. Přínosem tedy bude najít chyby, které firmy v praxi dělají a dát jim tak vodítko k nápravě.

Sekundární i primární výzkum pomůže odhalit nejvýznamnější překážky v aplikaci CRM a MO u dané skupiny firem. Zjišťováno také bude, zda na míru MO/CRM mají vliv velikost firmy měřená počtem zaměstnanců, počet zákazníků, typ trhu či charakter činnosti podniku (služby nebo výroba).

VII. **Formulovat závěry a doporučení v dané oblasti.** Pro dosažení hlavního cíle je potřeba zjištěná fakta formulovat. Vzhledem k tomu, že se vazbám mezi MO a CRM u nás zatím nikdo nevěnoval, budou závěry výzkumu a doporučení z něho vyplývající přínosné pro teorii, praxi i pedagogickou činnost.

## 3.2 Formulace hypotéz

Hypotézy byly formulovány na základě poznatků získaných ze sekundárního výzkumu. Pomáhají naplnit hlavní cíl a dílčí cíle (zejména dílčí cíl IV., V. a VI.) dizertační práce – odkrývají a dokreslují souvislost mezi MO a CRM.

„Hypotéza je očekávání o charakteru věcí, vyvozené z teorie“ (Babbie, 1979 v Disman, 1993).

Hypotéza I je páteří výzkumu a její problematika je řešena i ve výzkumu u high-tech firem (hledání souvislosti mezi MO a CRM, kapitola 6.3.1), který byl odrazovým můstkem pro hlavní výzkum u firem z oblasti letectví (kapitola 6.3.2). Kompletní výzkum a ověření všech hypotéz tedy probíhá u firem z oblasti letectví, kde lze nalézt i bližší důvody a postupy dalších hypotéz.

**Hypotéza I:** MO a CRM jsou vzájemně závislé.

I následující hypotézy mohou naznačit souvislost MO a CRM a to tím, že budou či nebudou platit u obou těchto koncepcí zároveň. Proto je daný předpoklad vždy otestován jak pro MO, tak pro CRM.

Lehtinen (2007) uvádí, že firmy lze rozdělit na ty, které jsou zaměřeny na poskytování služeb nebo na výrobu zboží – při studiu vztahů se zákazníkem však toto rozdělení nehraje roli. Aby mohly být u dalších hypotéz výpočty prováděny na všech dostupných firmách, je potřeba tuto tezi ověřit v souvislostech dané problematiky:

**Hypotéza IIa:** V ohodnocení míry MO neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.

**Hypotéza IIb:** V ohodnocení míry CRM neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.

Další možností klasifikace podniků je z pohledu druhu jejich zákazníků (typu trhu) na spotřebitelské podniky (trh B2C) a podniky, které produkují pro jiné podniky (trh B2B). (Lehtinen, 2007)

**Hypotéza IIIa:** Mezi mírou MO a typem trhu neexistuje závislost.

**Hypotéza IIIb:** Mezi mírou CRM a typem trhu neexistuje závislost.

U větších firem je díky nesnadnému přenosu umění vztahového marketingu na větší počet zaměstnanců (např. Stránský, 2001) možné předpokládat nižší míru CRM než u malých firem, proto je vhodné tuto domněnku ověřit.

**Hypotéza IVa:** Mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.

**Hypotéza IVb:** Mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.

CRM či MO může být uplatněno u firem, ať mají málo zákazníků nebo hodně. Počet zaměstnanců může souviset s počtem zákazníků. Není to však nutné, protože jeden velký zákazník může firmu vytížit jako nespočet malých. Když se podíváme na výše uvedené „typy trhu“, B2B firmy mívají méně zákazníků. Zákazníci jsou v každém případě ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné (Lehtinen, 2007).

**Hypotéza Va:** Mezi mírou MO a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost

**Hypotéza Vb:** Mezi mírou CRM a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost.

## 4 Metody používané při zpracování dizertační práce

Pro splnění cílů dizertační práce je zapotřebí definovat pojmy a využít vhodné výzkumné metody.

**Metoda** je nástroj ke zkoumání daného výzkumného předmětu. Je to způsob a aplikace postupu tak, aby bylo dosaženo stanoveného výzkumného cíle. Použití metody předpokládá znát postup, jak metodu použít. Takový postup má rysy záměrnosti (vztahuje se k výzkumnému cíli) a systematičnosti (metoda je uplatňovaná v rámci teoreticky zdůvodněného postupu). Východiska ke zdůvodnění postupu poskytuje metodologie. (Sebera, 2012) Metoda je promyšlený, objektivně správný způsob (postup, prostředek), který umožňuje nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, umožňující poznat daný objekt (Rais, Dostál a Doskočil, 2007).

Metodika do oblasti metodologie nepatří. Metodologii lze považovat za nauku o metodách, které lze při vědecké práci používat (Široký, 2011). **Metodika** je postup (návod, „recept“), jak v praxi postupně realizovat výzkumné procedury vztahující se k realizaci výzkumného cíle. Metodický postup lze formálně ztvárnit např. ve formalizovaném schématu. (Sebera, 2012)

**Výzkum** je proces shromažďování údajů přísně organizovaným způsobem nebo proces testování stanoveného tvrzení (hypotézy), aby bylo zjištěno, zda je pravdivé či ne. (Davies, 2007)

Výzkum v dizertační práci je rozdělen na dvě základní rozsáhlé části, které na sebe vzájemně navazují - teoretickou a praktickou. V každé části bylo potřeba použít jiný typ sběru dat.

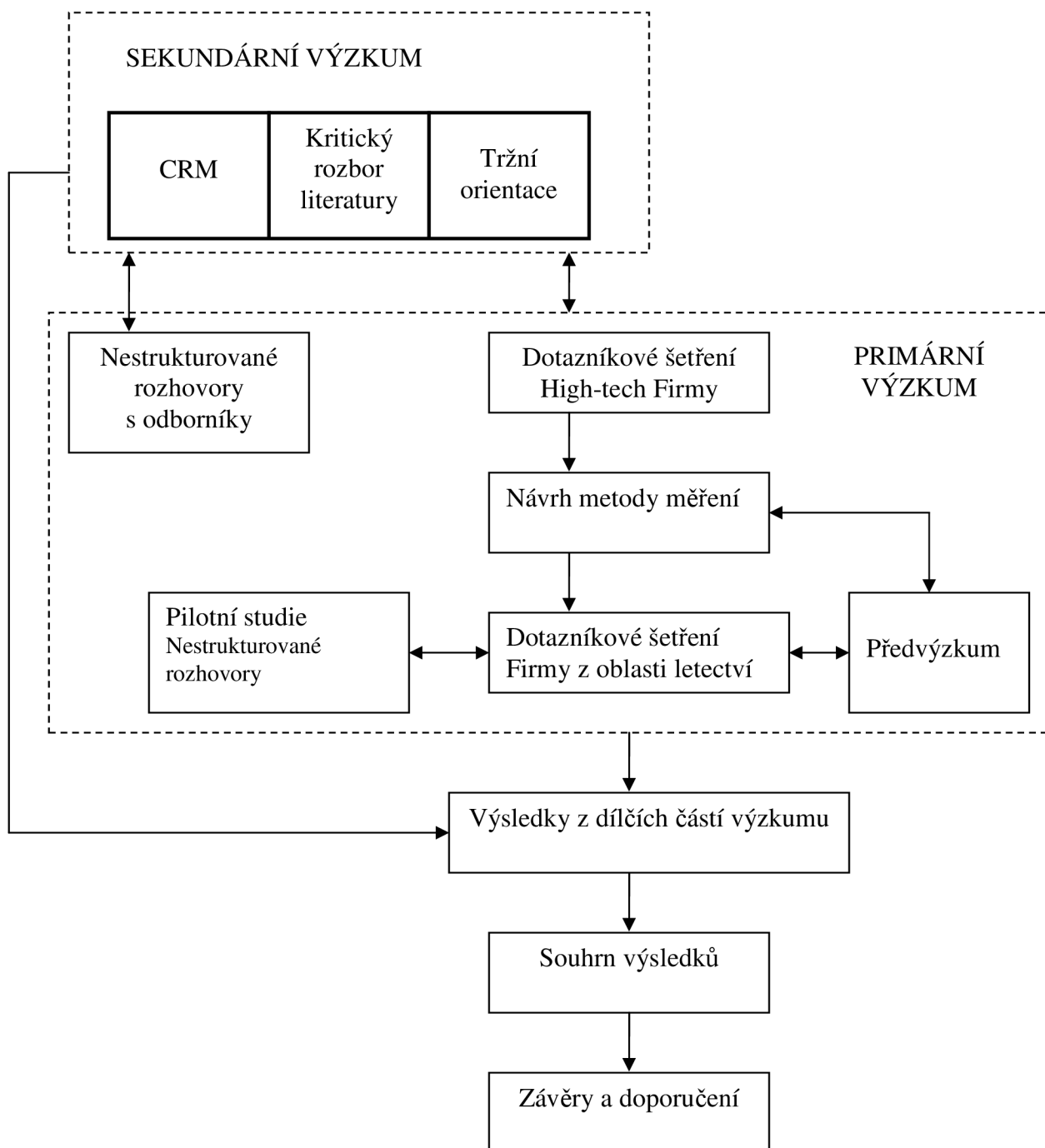
### 4.1 Přehled provedených výzkumů

Dizertační práce byla vypracována na základě teoretických poznatků ze sekundárních zdrojů a poznatků získaných v primárním výzkumu. Dizertační práce zahrnuje:

- Výzkum z oblasti teorie – sekundární výzkum
- Výzkum z oblasti praxe – primární výzkum:
  - Výzkum u high-tech firem
  - Výzkum u firem z oblasti letectví

Přehled o provedených výzkumech dává konceptuální schéma (Obrázek 1).

Obrázek 1: Konceptuální schéma



Zdroj: Vlastní zpracování



Postup, který je zobrazen na obrázku (Obrázek 1) je popsán ve zbytku této kapitoly.

Na počátku stál sekundární výzkum, který se zabýval kritickým rozbořením literálních zdrojů z oblasti CRM a MO. Podobnost CRM a MO, která na začátku vyplývala ze sekundárních zdrojů, byla konzultována nestrukturovanými individuálními **rozhovory** na půdě VUT se třemi odborníky na dané problematiku.

Nestandardizovaný čili nestrukturovaný (Švarcová, 2005, s. 28) rozhovor je chápán jako interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velice obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění ani jejich pořadí. Následující otázka je zrozena z odpovědi na otázku předchozí. (Disman, 1993 podle Babbie, 1979).

Oslovení odborníci souhlasili, že mezi CRM a MO lze nalézt podobné rysy a výzkum má smysl provádět. Bylo tedy rozhodnuto o tématu dizertační práce a pokračováno v sekundární analýze, díky které mohl být naplněn hlavní cíl dizertační práce v teoretické rovině. Doplňování poznatků z literatury probíhalo dále až do sepsání finální verze dizertační práce.

**Prvním primárním výzkumem je výzkum u high-tech firem** v rámci Grantové agentury České republiky (registrační číslo 402/07/1493). Na tomto výzkumu se autorka práce podílela formulací položek měřících úroveň CRM. Proto zde bude věnován větší prostor popisu výzkumu u leteckých společností, který následoval po prvním výzkumu u high-tech firem. Více je popsáno přímo u výpočtů či výsledků viz kapitola 6.3.1.

**Druhý rozsáhlý primární výzkum probíhal u firem z oblasti letectví.** Aby vůbec mohl proběhnout, musela být nejdříve **navržena metoda měření** (viz kapitola 6.2)

Prvním krokem bylo provedení pilotní studie. **Pilotní studie** zjistí, je-li výzkum v dané populaci možný a zda informace, kterou požadujeme existuje a je dosažitelná. Provádí se na malé skupině vybrané z populace. Technika tohoto kroku se liší od techniky vlastního výzkumu a nejčastěji používá kvalitativní postupy (např. nestandardizovaný rozhovor) (Disman, 1993). Se 4 manažery různých firem z oblasti

letectví byl veden nestandardizovaný (čili nestrukturovaný (Švarcová, 2005)) individuální rozhovor.

Pilotní studie potvrdila, že je možné výzkum u firem z oblasti letectví provádět. Manažeři vesměs neznali koncepci CRM a neznali ani pojem tržní orientace coby koncepce managementu. Přesto se snažili na zákazníka orientovat a byli dobře informovaní o své konkurenci a dalších partnerech.

Některé informace zjištěné rozhovory jsou dále použity pro dovysvětlení problematiky.

Po pilotní studii následoval předvýzkum. **Předvýzkum** testuje vhodnost navržených technik sběru dat, testuje nástroje, které ve výzkumu hodláme použít (např. srozumitelnost a jednoznačnost otázek dotazníku). Je prováděn na malém vzorku vybraném z populace, který je však obvykle větší, než vzorek pro pilotní studii. (Disman, 1993)

Více viz kapitola 6.2.4.2. Důležitost předvýzkumu lze dokumentovat na otázce „Co si představujete pod pojmem CRM?“, na kterou mj. přišla odpověď Crew Resource Management (Součinnost posádek letadel). Smyslem otázky bylo zjistit, co respondenti vnímají pod Customer Relationship Managementem, proto byla otázka upravena takto: Co si představujete pod pojmem „Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)“?

Dotazníkové šetření pomáhá naplnit cíle práce, včetně dílčích cílů, pro jejichž naplnění bylo formulováno několik hypotéz. Více o dotazníkovém šetření u firem z oblasti letectví lze nalézt v kapitole 4.8.

Výzkum v dizertační práci obsahuje hypoteticko-deduktivní model vědy, který se sestává z těchto základních komponent (Hendl, 2005):

1. Formálně se vyjádří určité obecné tvrzení, které má potenciál vysvětlit vztah v reálném světě – teorie.
2. Provede se dedukce. Pokud teorie platí, budeme očekávat, že nalezneme vztah mezi minimálně dvěma proměnnými X a Y – hypotéza.
3. Uvažujeme definici toho, co potřebujeme zjistit, abychom pozorovali X a Y – operační definice.

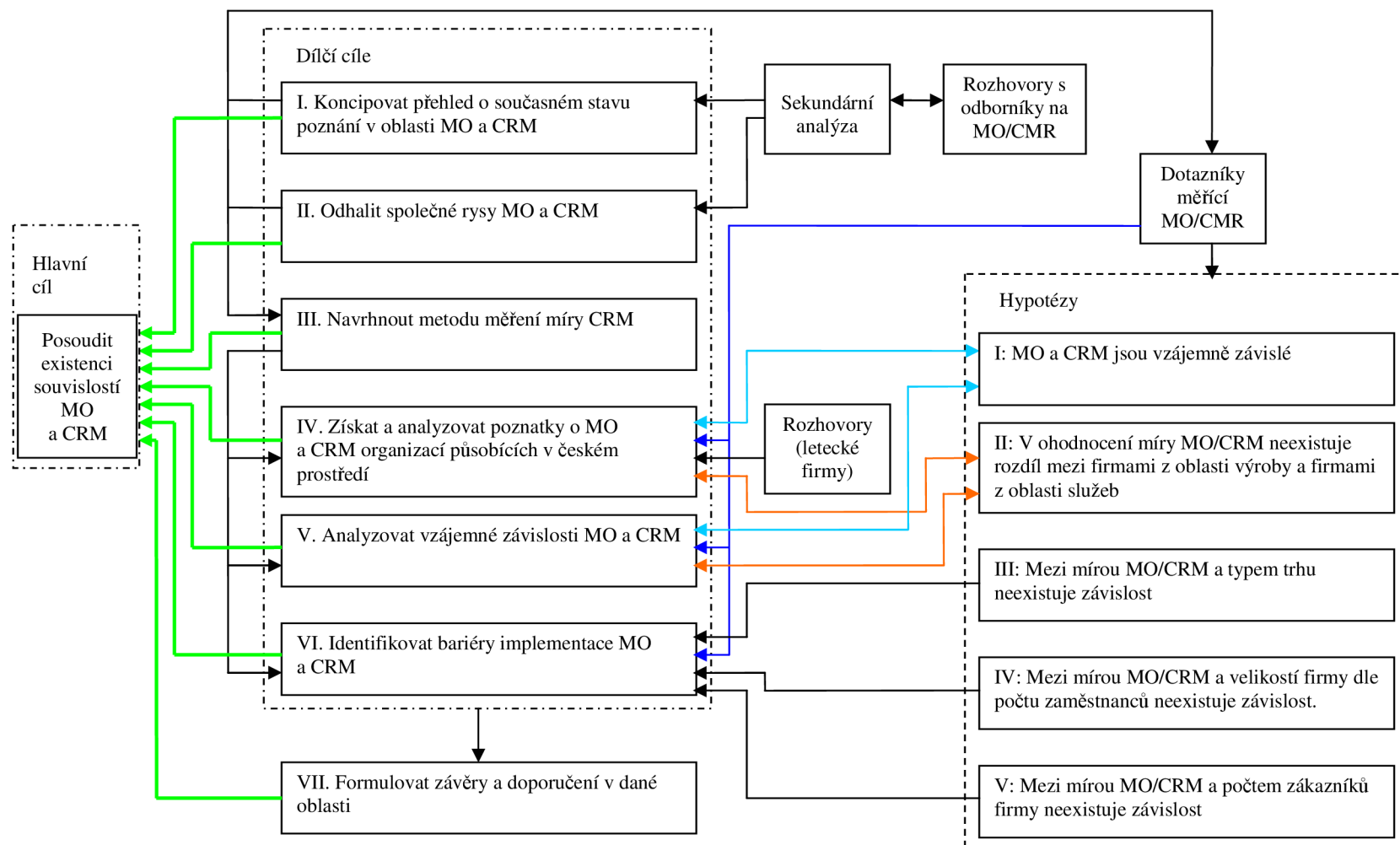
4. Provedeme pozorování – měření.
5. Rozhodneme o platnosti hypotézy – testování hypotézy.
6. Vztáhneme výsledek testování zpět k teorii – verifikace.

Hlavní vazby hypotéz, cílů a metod ukazuje Obrázek 2.

Kromě hlavních vazeb jsou jednotlivé položky provázané i jinak, např. potvrzení či zamítnutí hypotéz II, III, IV a V má spojitost i se souvislostmi mezi CRM a MO. Pokud by u jednoho konceptu byla hypotéza potvrzena a u druhého nikoli, byly by tím naznačeny rozdíly mezi nimi.

Pomocí výsledků z dílčích částí výzkumu jsou naplněny cíle dizertační práce a formulovány závěry a doporučení.

**Obrázek 2: Hlavní vazby cílů, hypotéz a metod**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 4.2 Metody získávání a shromažďování informací

V teoretické části práce se pracuje se sekundárními daty. **Metoda sekundární analýzy** je zvláštní metodou, která systematicky hodnotí několik tematicky stejně zaměřených prací, vyhodnocuje je z nových kritérií a zobecňuje poznatky na kvalitativně nové úrovni (Čihovský, 2006). Sekundární analýza může zahrnovat informace shromážděné jinými výzkumníky či různé statistiky z vládních či firemních zdrojů (Davies, 2007). Snahou nejprve bylo prozkoumat oblast Řízení vztahů k zákazníkům a oblast Tržní orientace a zjistit, zda mají společné či rozdílné rysy. Byla tedy provedena důkladná analýza tématu na základě odborné literatury a dalších zdrojů. Využity jsou zejména tištěné či elektronické publikace od domácích i zahraničních autorů. Sběr sekundárních dat probíhal po celou dobu zpracování dizertační práce a data byla průběžně aktualizována.

Praktická část dizertační práce obsahuje získání **primárních dat** vlastními výzkumy.

Při volbě metodologie pro získávání primárních informací existují dvě hlavní možnosti – kvalitativní či kvantitativní výzkum. (Davies, 2007)

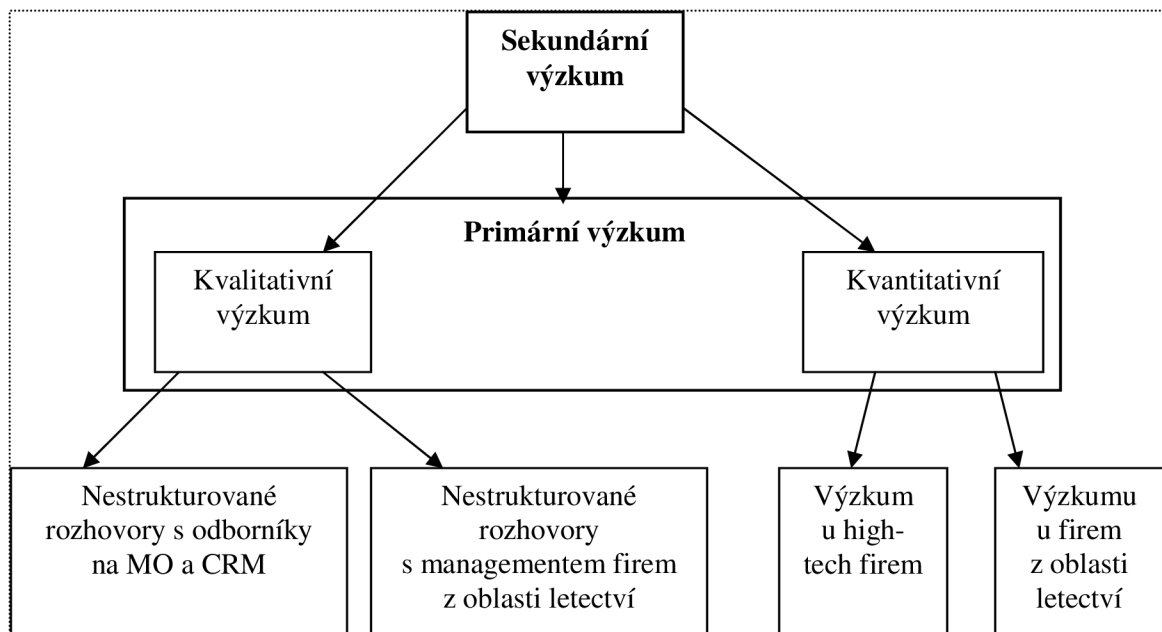
Disman (1993) uvádí, že cílem **kvalitativního** výzkumu je spíše vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie, zatímco cílem **kvantitativního** výzkumu je testování hypotéz. Kvantitativní výzkum používá deduktivní metody a je tedy schopen řešit jen určitou kategorii problémů. Může nalézt řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými. Nejčastěji je využívána forma dotazování. V kvalitativním výzkumu jsou nejběžnějšími technikami sběru informací zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor a analýza osobních dokumentů. Kvalitativní metody byly využity při rozhovorech. Vzhledem k problematice dizertační práce je vhodné použít kombinaci kvalitativních a kvantitativních postupů.

### 4.3 Triangulace

Dizertační práce se skládá zejména ze sekundárního výzkumu v teoretické části, z rozhovorů a dvou primárních dotazníkových šetření. Smyslem volby vícero výzkumných strategií je jejich propojení a ověření výsledků z více úhlů pohledu, tzv. triangulace metod.

Triangulace je založena na použití tří různých metod ke zkoumání té samé věci (Davies, 2007). Triangulace může být kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu (Collis a Hussey, 2003). Na uvedeném obrázku (Obrázek 3) je znázorněna triangulace použitá v dizertační práci. Z kvalitativních metod byly vedeny dva typy rozhovorů a v rámci kvantitativního výzkumu byly zpracovány výstupy ze dvou dotazníkových šetření. Závěry o souvislosti mezi CRM a MO byly získány několika různými postupy.

Obrázek 3: Triangulace výzkumu



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 4.4 Obecně teoretické vědní metody

V dizertační práci jsou využity **metody založené na logickém myšlení**, ke kterým patří šest párově provázaných metod. Jsou to:

**Indukce** je proces zobecňování od specifického k obecnému. (Janíček a Ondráček, 1998) Je využita při zobecňování získaných poznatků.

**Dedukce** je proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších. (Janíček a Ondráček, 1998) Je využita při tvorbě položek měření CRM či při srovnání MO a CRM.

**Analýza** je proces rozkládání strukturovaného objektu na jeho jednotlivé komponenty, které jsou podrobeny hlubšímu zkoumání za určitým účelem. (Janíček a Ondráček, 1998) Je využita zejména při srovnání CRM a MO.

**Syntéza** je proces vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi. Syntéza je důležitá pro sestavení závěrů z analyzovaných problémů. (Janíček a Ondráček, 1998)

**Abstrakce** znamená myšlenkový proces, při němž se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky. Tímto procesem se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky či znaky. Poté je danému objektu přiřazeno jméno, které je společné celé třídě objektů, a tak vzniká nový pojem. (Janíček a Ondráček, 1998) Je vhodná při srovnávání CRM a MO a při jejich definici.

Podobně využita je i **konkretizace**, která označuje proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů. (Janíček a Ondráček, 1998)

Další obecně teoretickou vědní metodou je **generalizace** (metoda zobecnění). Informace o jednotlivém jevu či objektu je vztažena na celou skupinu jevů či objektů. Podstatou je přisouzení vlastnosti zjištěné u užší skupiny širší skupině. Chování více jevů či objektů je vyvozováno z poznání daného jednotlivého jevu či objektu, který je znám. (Široký, 2011)

**Komparace** (srovnání) je jednou z nejpoužívanějších vědeckých metod. Umožňuje určit shody a rozdíly jevů či objektů. Při srovnávání se zjišťují shodné či rozdílné stránky různých jevů, předmětů, úkazů či ukazatelů. (Široký, 2011)

Podstata metody **analogie** (obdoby) spočívá v hledání totožného vztahu mezi zkoumanými jevy či objekty. Jedná se o myšlenkový proces, při kterém na základě znalostí vztahů či procesů jevu lze usuzovat o vlastnostech podobného jevu. Na základě znalosti jednoho prvku a vztahu mezi jinými dvěma prvky se posuzuje zkoumaný čtvrtý prvek. Analogie umožňuje pochopit to, co není známo, pomocí toho, co je známo. Závěry analogie však jsou pouze pravděpodobné, nikoli nevyvratitelné. Metoda analogie se využívá v modelech. (Široký, 2011)

#### **4.5 Metoda modelování**

Vědeckou metodou je i modelování, které prostřednictvím formulace problému, vytváření modelu a jeho výzkumu přenáší znalost o modelu (jakožto zjednodušeného obrazu skutečnosti) zpět na realitu. (Široký, 2011)

#### **4.6 Metody empirické**

Empirické metody jsou založeny na zkušenostních principech, které jsou výsledkem již používaných a vyzkoušených postupů zkoumání buď prostřednictvím samotného badatele (či badatelů v minulosti), nebo na základě využití přístrojů. (Široký, 2011)

Jednou z empirických metod je **měření**, kdy se provádí kvantitativní srovnávání určitých vlastností srovnávaných jevů či objektů. Pro tyto vlastnosti musí platit, že patří do stejné třídy vlastností. O předmětech dané třídy je předpokládáno, že jsou na základě dané třídy srovnatelné a že daná vlastnost zůstává za jinak nezměněných podmínek („ceteris paribus“) konstantní.



## 4.7 Postupy použité pro statistické zpracování hypotéz

Při zpracování práce je využita i řada metod umožňujících určit vztahy, zejména mezi MO a CRM. Jsou použity aritmetické průměry, modusy a další statistické metody. Pro výpočty a grafický výstup byly použity Microsoft Excel, Minitab, R Project a SPSS. Hlavní postupy pro zpracování dotazníkových šetření jsou uvedeny níže.

### 4.7.1 Dvourozměrný datový soubor

Pokud jsou u statistické jednotky měřeny (zjišťovány) dva znaky (dvě náhodné veličiny)  $X$  a  $Y$ , které jsou složkami náhodného vektoru  $(X, Y)$ , mluvíme o tzv. *dvourozměrném datovém souboru*. Analýza takového dvourozměrného datového souboru, získaného ze základního souboru (z populace), závisí na tom, zda jsou sledované znaky *kvantitativní* nebo *kvalitativní*.

V následující části je popsána analýza dvourozměrného datového souboru kvantitativních znaků. Sledované znaky jsou kvantitativního typu, jestliže se jejich hodnoty dají vyjádřit číslem (dají se změřit). Velikost vazby obou kvantitativních znaků  $X$  a  $Y$ , se vyjadřuje pomocí tzv. *koeficientu korelace*. Před samotným číselným zpracováním prvků datového souboru je vhodné data znázornit pomocí dvourozměrného souřadnicového systému, kdy každé dvojici  $(x_i, y_i)$  odpovídá bod grafu, který se nazývá *korelační diagram*. Tento diagram indikuje vlastnosti dat jako linearitu, nelinearitu, nehomogenitu, přítomnost odlehlých hodnot. (Kropáč, 2009)

#### 4.7.1.1 Koeficient korelace

Vyjadřuje velikost vazby mezi sledovanými znaky  $X$  a  $Y$ . Další charakteristikou, která popisuje velikost vazby sledovaných znaků je *koeficient kovariance*. Výběrová kovariance se vypočte podle následujícího vztahu

$$C_{XY} = \frac{1}{n-1} \left[ \sum_{i=1}^n x_i y_i - n \overline{xy} \right],$$

kde  $x_i, y_i$  představuje naměřené hodnoty sledovaných znaků X, Y a  $\bar{x}, \bar{y}$  jsou výběrové průměry (aritmetické průměry) vypočtené z naměřených hodnot. Když je kovariance rovna nule, jsou sledované znaky nekorelované (neexistuje mezi nimi lineární vazba). Když je kovariance rozdílná od nuly, existuje mezi sledovanými znaky korelace. Velikost této korelace však nejde z kovariance určit, protože kovariance není normována. Pokud je potřeba určit velikost korelace, počítá se *výběrový koeficient korelace* (zvaný také *Pearsonův koeficient korelace*), který se počítá podle vztahu (Mathews, 2005, s. 293)

$$r_{XY} = \frac{C_{XY}}{S_x S_y},$$

kde  $s_x, s_y$  jsou výběrové směrodatné odchylky vypočtené z naměřených hodnot. Pokud je koeficient korelace roven nule, jsou sledované znaky nekorelované (neexistuje mezi nimi lineární vazba). Když je koeficient korelace rozdílný od nuly, existuje mezi sledovanými znaky korelace. Podle hodnoty, které koeficient korelace nabývá, lze říci, že závislost je silná ( $|r_{XY}|$  je blízká 1), průměrná ( $|r_{XY}|$  je blízká 0,5 a slabá ( $|r_{XY}|$  je blízká 0).

Vzhledem k tomu, že se při výpočtu koeficientu korelace vychází z datového souboru, je vhodné pro tento koeficient určit interval spolehlivosti. Za předpokladu normality dat je  $100(1 - \alpha)\%$  interval spolehlivosti roven

$$\left( \frac{e^D - 1}{e^D + 1}, \frac{e^H - 1}{e^H + 1} \right),$$

$$\text{kde } D = \ln \frac{1 + |r_{XY}|}{1 - |r_{XY}|} - \frac{2u_{1-\frac{\alpha}{2}}}{\sqrt{n-3}}, \quad H = \ln \frac{1 + |r_{XY}|}{1 - |r_{XY}|} + \frac{2u_{1-\frac{\alpha}{2}}}{\sqrt{n-3}} \quad \text{a } u_{1-\frac{\alpha}{2}} \text{ je kvantil}$$

normovaného normálního rozdělení, jehož hodnoty lze nalézt ve statistických tabulkách. (Kropáč, 2007)

#### 4.7.1.2 Test nezávislosti dvou kvantitativních znaků

Protože při výpočtu výběrového koeficientu korelace (odhad skutečného koeficientu korelace  $\rho$ ) se vychází z naměřených hodnot, je tento odhad spojen s určitou nepřesností, protože je založen na statistice, která je náhodnou veličinou. Pomocí výběrového koeficientu korelace  $r_{XY}$  lze tedy testovat, zda sledované znaky jsou stochasticky lineárně nezávislé resp. závislé. Tedy zda je koeficient korelace  $\rho$  roven nule nebo rozdílný od nuly.

Nulová hypotéza testu nezávislosti je formulována ve tvaru  $H_0 : \rho = 0$ , a značí, že sledované znaky jsou nezávislé. Alternativní hypotéza formulovaná  $H_1 : \rho \neq 0$  značí, že tyto znaky jsou závislé.

Jako testové kritérium se používá statistika (náhodná veličina)  $t$ :

$$t = \frac{r_{XY} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{XY}^2}},$$

kteřá má studentovo rozdělení.

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha$  je pro tento test kritickým oborem

$$W_\alpha = \left\{ t : |t| \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-2) \right\}.$$

Když se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizuje, je zamítnuta na  $100\alpha\%$  hladině významnosti nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza. (Kropáč, 2009)

### 4.7.1.3 Test nezávislosti dvou kvalitativních znaků

Zde je popsána analýza dvourozměrného datového souboru kvalitativních znaků. Sledované znaky (náhodné veličiny) *kvalitativního typu* jsou takové znaky, jejichž jednotlivé varianty lze slovně vyjádřit. Někdy se tyto znaky nazývají také *kategoriální*, neboť roztríděním jejich variant vznikají určité skupiny (kategorie).

V případech kdy máme  $n$  opakování pokusu, sledování dvou znaků  $X$  a  $Y$ , lze možné varianty znaku  $X$  označit  $X_1, X_2, \dots, X_r$  a možné varianty znaku  $Y$  symboly  $Y_1, Y_2, \dots, Y_s$ . Takto získané výsledky pokusu lze zapsat do *kontingenční tabulky* (Tabulka 1). Tato tabulka je dvourozměrná, v jejím záhlaví jsou varianty jednoho sledovaného znaku  $Y$ , v prvním sloupci varianty druhého sledovaného znaku  $X$ . V jednotlivých buňkách tabulky jsou *simultánní četnosti*  $n_{ij}$ . Tyto četnosti vyjadřují počet pokusů (měření), při kterých se vyskytla varianta  $X_i$  a současně varianta  $Y_j$ . (Anděl, 1993)

**Tabulka 1: Kontingenční tabulka**

$XY$	$Y_1$	$Y_2$	...	$Y_s$	$n_{i.}$
$X_1$	$n_{11}$	$n_{12}$	...	$n_{1s}$	$n_{1.}$
$X_2$	$n_{21}$	$n_{22}$	...	$n_{2s}$	$n_{2.}$
...	...	...	...	...	...
$X_r$	$n_{r1}$	$n_{r2}$	...	$n_{rs}$	$n_{r.}$
$n_{.j}$	$n_{.1}$	$n_{.2}$	...	$n_{.s}$	$n$

Zdroj: Anděl, 2007

V posledním sloupci a řádku jsou uvedeny řádkové a sloupcové součty (marginální četnosti), které představují celkové počty opakování pokusu, při kterých se vyskytla  $i$ -tá varianta  $X$  a  $j$ -tá varianta  $Y$ .

Pro zjištění, zda mezi sledovanými znaky existuje závislost, se používá *test nezávislosti* dvou kvalitativních znaků. Podmínkou použití tohoto testu je, že očekávané četnosti  $n\hat{p}_{ij}$  musí být větší než 5. Nulová hypotéza testu nezávislosti je formulována ve tvaru

$$H_0 : p_{ij} = p_{i \cdot} \cdot p_{\cdot j},$$

kde  $i = 1, 2, \dots, r$  a  $j = 1, 2, \dots, s$  a značí, že sledované znaky jsou nezávislé. Alternativní hypotéza formulovaná  $H_1 : p_{ij} \neq p_{i \cdot} \cdot p_{\cdot j}$  značí, že tyto znaky jsou závislé.

Jako testové kritérium se používá statistika (náhodná veličina) (Anděl, 1993)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}},$$

kteřá má Pearsonovo rozdělení. Čísla  $\hat{p}_{ij}$  představují odhady simultánních pravděpodobností a  $n\hat{p}_{ij}$  představuje odhady četností nazývané teoretické nebo očekávané četnosti. Tyto teoretické četnosti se počítají podle vztahu

$$n\hat{p}_{ij} = \frac{n_{i \cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n}.$$

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha$  je pro tento test kritickým oborem

$$W_\alpha = \{\chi^2 : \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1)(s-1))\},$$

Kde  $r$  představuje počet řádků a  $s$  počet sloupců kontingenční tabulky. Když se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizuje, je zamítnuta na  $100\alpha\%$  hladině významnosti nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza. (Anděl, 2007)

V případě, že je přijata alternativní hypotéza (sledované znaky jsou závislé), lze určit velikost této závislosti pomocí *Cramerova koeficientu*, který se počítá podle vztahu

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}},$$

kde  $\chi^2$  je vypočtené testové kritérium,  $n$  představuje rozsah výběru a  $m$  je tím menším z čísel  $r$  a  $s$ .

Cramerův koeficient je roven nule v případě úplné nezávislosti a roven jedné v případě úplné závislosti. (Kropáč, 2007)

#### 4.7.1.4 Fisherův faktoriálový test

V případě, že v předchozím testu nezávislosti není splněna podmínka, že očekávané četnosti by měly být větší než 5 a rozsah datového souboru je také menší než 30, je pro zjištění závislosti vhodné použít Fisherův faktoriálový test. Považujeme-li marginální četnosti v kontingenční tabulce za pevně dané, jsou všechny simultánní četnosti určeny jedinou z nich, např.  $n_{11}$ . Její rozdělení je hypergeometrické se střední hodnotou

$$\frac{n_{i\cdot} + n_{\cdot i}}{n}$$

a s rozptylem

$$\frac{n_{1\cdot}n_{2\cdot}n_{\cdot 1}n_{\cdot 2}}{n^2(n-1)}$$

V soustavě všech možných tabulek s pevnými marginálními četnostmi a s různým uspořádáním simultánních četností lze identifikovat takové, které by hypotéze o nezávislosti byly ještě méně příznivé, než četnosti v tabulce s výběrovými daty. Označí-li se menší z dvojice  $n_{i\cdot}$  a  $n_{\cdot i}$  jako minimum (min), pak pravděpodobnost tabulky, kde je  $n_{11}$  menší než min/2, klesá postupně k nule, nebo  $n_{11}$  větší než min/2, roste pravděpodobnost postupně k min. Součet pravděpodobností všech takových tabulek (které také klesají k nule) pak rozhoduje o výsledku testu nezávislosti, neboť dává minimální hladinu významnosti (p-hodnota testu), na níž by bylo možno zamítnout hypotézu o nezávislosti. Použití tohoto testu obvykle představuje značný objem

výpočtů. Řešením může být použití metody pro náhodné generování hodnot a statistického programu. (Anděl, 1993; Pecáková, 2008)

#### 4.7.2 Dvouvýběrový t-test

Tento test se používá za následujících podmínek. Jsou dány dva základní soubory  $Z_1$  a  $Z_2$ , na jejichž prvcích se měří znak  $X$ , který je spojitou náhodnou veličinou s normálním rozdělením. Sledovaný znak má v základním souboru  $Z_1$  střední hodnotu  $\mu_1$  a rozptylem  $\sigma_1^2$ , v základním souboru  $Z_2$  střední hodnotu  $\mu_2$  a rozptyl  $\sigma_2^2$ . Tyto charakteristiky nejsou známy. Z obou základních souborů jsou vybrány datové soubory, přičemž je předpokládáno, že tyto výběrové soubory jsou nezávislé. Pomocí testu se porovnávají varianty vztahů mezi středními hodnotami  $\mu_1$  a  $\mu_2$ .

Nulová hypotéza testu je formulována ve tvaru

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2,$$

a značí, že mezi středními hodnotami není statisticky významný rozdíl. Alternativní hypotéza formulovaná  $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  značí, že mezi středními hodnotami je statisticky významný rozdíl.

$$\text{Rozptyl se vypočítá } \frac{1}{n_1 - 1} \sum_{i=1}^{n_1} x_{1i}^2 - n_1 \bar{x}^{-2}$$

Jako testové kritérium se používá statistika (náhodná veličina). Za předpokladu, že rozptyly  $\sigma_1^2$  a  $\sigma_2^2$  lze považovat za aspoň přibližně stejné, vypočte se testové kritérium podle vztahu

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}} \sqrt{\frac{n_1 + n_2 - 2}{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}},$$

kde  $n_1$  a  $n_2$  jsou rozsahy datových souborů,  $x_1$ ,  $s_1^2$ ,  $\bar{x}_2$ ,  $s_2^2$  jsou charakteristiky vypočtené z datových souborů. Testové kritérium je náhodnou veličinou, která má studentovo rozdělení.

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha$  je pro tento test kritickým oborem

$$W_\alpha = \left\{ t : |t| \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n_1 + n_2 - 2) \right\}.$$

Když se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizuje, je nulová hypotéza zamítnuta na  $100\alpha\%$  hladině významnosti a přijata hypotéza alternativní. (Mathews, 2005)

### 4.7.3 Wilcoxonův test

Používá se pro hodnocení párových měření, když se sledovaná veličina nechová podle normálního rozdělení. Porovnává dvě měření provedená u jednoho výběrového souboru. Testuje hypotézu rovnosti distribučních funkcí na základě ověření symetrického rozložení sledované náhodné veličiny. Výpočet testu vychází z párových hodnot dvou měření veličin X a Y na jednom výběrovém souboru. Postup tohoto testu lze shrnout do následujících kroků.

1) Zjistí se rozdíly mezi párovými hodnotami (veličina d). Přičemž, některé rozdíly jsou kladné, jiné záporné a v případě shody párových hodnot jsou rozdíly nulové. Nulové rozdíly se z dalšího hodnocení vyřadí.

2) Nenulové rozdíly je nutné uspořádat vzestupně bez ohledu na znaménko:

Např.:  $|+d_4| < |+d_1| < |-d_2| < |-d_8| < |+d_6| < \dots$

3) Každému rozdílu je potřeba přiřadit pořadí:

1. 2. 3. 4. 5. ... n,

kde  $n$  představuje počet párů s nenulovým rozdílem.



Následně se testuje hypotéza, že rozdíly jsou rozloženy symetricky kolem 0, tzn., že součet kladných a záporných rozdílů by měl být roven 0. Z toho důvodu by se neměl příliš lišit součet pořadí kladných a záporných rozdílů.

4) Součty rozdílů se označují následujícím způsobem

$W_+$  součet pořadí odpovídajících kladným rozdílům.

$W_-$  součet pořadí odpovídajících záporným rozdílům.

Testové kritérium pak odpovídá menšímu z obou součtů  $W_+$  a  $W_-$ .

5) Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha$  se ve statistických tabulkách hledá kritická hodnota  $W(n, \alpha)$ . Pokud je  $W < W(n, \alpha)$ , je zamítnuta na  $100\alpha\%$  hladině významnosti nulová hypotéza a přijmata alternativní hypotéza. (Bedáňová, 2011) Pokud je p-hodnota menší než hladina významnosti, postupuje se jako když  $W < W(n, \alpha)$ .

#### 4.7.4 Shapiro-Wilkův test normality

Je jedním z testů dobré shody, který slouží k ověření normality dat. Tento test byl odvozen Shapiro a Wilkem a je založen na porovnávání empirické distribuční funkce s teoretickou distribuční funkcí normálního rozdělení. Nulová hypotéza testu normality je formulována ve tvaru

„ $H_0$ : Rozdíl mezi distribučními funkcemi je statisticky nevýznamný“

a značí, že se sledovaným znakem lze pracovat, jako by měl normální rozdělení.

Alternativní hypotéza formulovaná

„ $H_1$ : Rozdíl mezi distribučními funkcemi je statisticky významný“

značí, že sledovaný znak nemá normální rozdělení.

Jako testové kritérium se používá statistika (náhodná veličina), která je dána vztahem

$$d = \frac{\left( \sum_{i=1}^m a_i(n)(x_{(n-i+1)} - x_{(i)}) \right)^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2},$$

kde  $a_i(n)$  jsou tabelované hodnoty,  $m = \frac{n}{2}$  (pro  $n$  sudé) nebo  $m = \frac{n-1}{2}$  (pro  $n$  liché).

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha$  se ve statistických tabulkách hledá kritická hodnota  $D(n, \alpha)$ . Pokud je  $d < D(n, \alpha)$ , je zamítnuta na  $100\alpha\%$  hladině významnosti nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza. (Mathews, 2005)

## 4.8 Šetření u firem z oblasti letectví

Mezi organizacemi z oblasti letectví byl proveden primární výzkum. Výzkum zde uvedený probíhal u organizací z oblasti civilního letectví, které mají hlavní místo obchodní činnosti na území České republiky. Takové organizace nebo osoby musí být oprávněny Úřadem pro civilní letectví ČR (ÚCL), aby mohli na území ČR provozovat činnost. Seznamy všech takových schválených organizací nebo osob jsou uvedeny na různých místech webových stránek ÚCL. Neexistuje tedy jeden seznam, kde by bylo možné najít všechny oprávněné organizace, ale existuje několik překrývajících se seznamů. Dále existují různá sdružení, kde lze mnohé organizace dohledat, z nichž velmi významnou je Asociace leteckých výrobců ČR. Členství v těchto sdruženích však není povinné. Firmy byly vybrány porovnáním výše uvedených seznamů, zkontrolovány v databázi Amadeus a po odstranění duplicit vznikl základní soubor.

Pro účely výzkumu byly vybrány všechny právnické osoby, které se zabývají zejména výrobou, vývojem a projektováním letadel nebo jejich částí a zařízení, jejich údržbou a leteckou dopravou. Vynechány byly organizace, které se o letectví zajímají jen velmi okrajově, nehlásí se k němu na svých stránkách a mají jiný předmět podnikání; podobně jako činnosti související s leteckou dopravou, zejména letiště.

Firmám byla přislíbena anonymita, proto jsou i v přílohách značeny pouze identifikátorem (číslo či písmeno).

Hlavní metodou výzkumu bylo dotazování. Nejprve byl vyvinut dotazník obsahující položky pro měření míry CRM a míry MO a další otázky. Záměrem byly otázky stručné a jednoznačné.

Část zaměřená na MO byla uspořádána podle dotazníku navrženého ve výzkumu Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009). Jde o metodu zahrnující více prvků MO a to: externí prostředí, oborové prostředí (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci, orientace na dodavatele a orientace na distributory) a interní prostředí (interfunkční koordinace a reflektování získaných informací na proces rozhodování).

Dotazník na CRM byl vyvinut na základě výsledků teoretického výzkumu této dizertační práce tak, aby byl srovnatelný s dotazníkem na MO. Metoda měření je řešena v kapitole 6.2.

Po vyhodnocení předvýzkumu dotazník obsahoval položky měřící MO, položky měřící CRM, otázky na ekonomickou situaci organizace, specifické dotazy na CRM a MO a v poslední části respondenti měli poskytnout informace o organizaci, své osobě a samozřejmě zde byl prostor pro další komentář.

Pro první tři části byla zvolena ordinární škála odpovědí (viz Řezanková, 2007), konkrétně sedmistupňová Likertova škála od 1 (velmi nesouhlasím) po 7 (velmi souhlasím). Jednotlivé položky dotazníku byly konstruovány tak, aby vyšší hodnota na Likertově škále znamenala vyšší inklinaci ke zkoumanému konceptu.

Pro každou organizaci byla aritmetickým průměrem odpovědí na Likertově škále spočítána míra příslušného konceptu. Výsledky organizace byly spočítány aritmetickým průměrem výsledků dotazníků od jejich zaměstnanců.

Variační koeficient (poměr směrodatné odchylky k aritmetickému průměru), se u CRM i MO pohyboval kolem hodnoty 0,19 a nikde nedosáhl takové hodnoty, aby byl důvod považovat průměr za nevhodný odhad úrovně dat.<sup>3</sup>

Postup výzkumu a výpočtů se opírá o vyzkoušené postupy jiných autorů, zejména Slater a Narver (1999) či Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009)<sup>4</sup>. Diskuse je umístěna vždy hned u výsledků jednotlivých částí výzkumu.

---

<sup>3</sup> Řezanková (2007) nebo *Základy statistiky* [Online]. [cit. 2011-08-05]. Dostupné z: [http://matikabrdickova.sweb.cz/soubory\\_PDF/7/8\\_Zaklady\\_statistiky.pdf](http://matikabrdickova.sweb.cz/soubory_PDF/7/8_Zaklady_statistiky.pdf).

Hlavní písemné dotazování probíhalo v letech 2011 a 2012. Zvolený základní soubor (populaci) tvořilo 43 podniků. Další informace jsou přímo u výpočtů.

33 z těchto organizací umožnilo vyplnění dotazníku. Čtyři byly vyřazeny z důvodu nekompletních údajů. Výzkum byl vyhodnocován z konečného vzorku 29 firem, což představuje dvě třetiny oslovených podniků (návratnost 67,44 %).

Největší obecný problém dotazníkového šetření – nízkou návratnost – se autorka dizertační práce snažila vyřešit využitím rad v knize Disman (1993), která radí využít prostorové koncentrace respondentů a symbolické odměny za vyplnění dotazníku. Některé firmy autorka navštívila osobně, mnohé z firem během výzkumu vyslaly své manažery či majitele na školení či setkání, která pro tuto cílovou skupinu pořádá Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně. Tam autorka tyto oslovila s prosbou o zapojení se do výzkumu. Manažeři firem dotazník buď na místě vyplnili, či vzali dotazníky s sebou do firmy, případně přislíbili, že je předají příslušným osobám, pokud budou zaslány poštou. Dotazníky jim pak byly zaslány a byla připojena i symbolická odměna. Firmy, které nebylo možné takto kontaktovat, byly osloveny emailem. Po dvou týdnech byla respondentům, kteří neodpověděli, připomenuta prosba o zapojení se do výzkumu.

I přes záruku anonymity část respondentů nevyplnila některé údaje umožňující identifikaci. Určité výpočty k dílčím cílům tak byly provedeny na nižším počtu firem. Respondenti např. vynechali název společnosti, obor činnosti, zda se jedná o B2B nebo B2C trh, případně počet zaměstnanců či zákazníků.

Celkem se jednalo se o 8 velkých firem, 7 středních, 3 malé a 3 mikro firmy. Dále bylo 9 identifikováno jako výrobní a 11 jako poskytující služby, u zbylých 9 nebyl k identifikaci dostatek údajů. Podobně 11 firem lze kvalifikovat jako B2B a 4 jako B2C. Další charakteristika firem je také pod kapitolou 6.3.2., kde je také ověřováno, zda uvedené atributy ovlivňují míru CRM nebo míru MO.

---

<sup>4</sup> CHALUPSKÝ, V.; KAŇOVSKÁ, L.; ŠIMBEROVÁ, I.; TOMÁŠKOVÁ, E. *Výzkum implementace tržní orientace u high-tech firem*. Interní materiál grantového projektu GAČR, registrační číslo 402/07/1493.

#### 4.8.1 Dělení firem dle míry MO a CRM

Aby bylo možné učinit určité závěry výzkumu, bylo potřeba, aby firmy byly rozděleny na dvě skupiny (vždy na dvě skupiny jak u koncepce CRM, tak u koncepce MO).

##### ZPŮSOB I.

Firmy byly nejprve seřazeny dle spočítané míry MO či CRM a pak rozděleny na:

- (vysoce) tržně orientované (dále MO),
  - málo tržně orientované (dále nMO, nízká tržní orientace),
- a
- s (vysokou) CRM orientací (CRM),
  - s nízkou CRM orientací (nCRM).

Předělem mezi skupinami (vysoce) tržně orientovanými/s (vysokou) CRM orientací a málo/nízkou byla stanovena hodnota 5, protože hodnoty 5 a více na použité Likertově škále indikují příklon k danému tvrzení, zatímco hodnota 4 a nižší příklon neindikují. Při určení, že pod hodnotu 5 se jedná o nMO a nCRM firmu, hrála roli i hlubší analýza odpovědí firem, které se kolem této hranice pohybovaly.

Proto je také slovo „vysoce“/„vysokou“ uváděno v závorce. Mírně nad hodnotou 5 se nejedná přímo o vysoce tržně orientované firmy, ale o tržně orientované firmy. Protože je ale možné obecně tvrdit, že určitou míru CRM i MO vykazuje každá firma, je potřeba slovem „vysoká“ v závorce danou orientaci zdůraznit. Tuto problematiku naznačuje Kopřiva (2001) v rámci pojednání o úrovních CRM. I firma, která by měla zjištěnou míru CRM (či MO) mizivou, přesto určitou (velmi nízkou) míru CRM (či MO) má. Proto je potřeba rozpoznat, zda firma má dostatečně vysokou/výraznou CRM či MO orientaci na to, aby se dalo o aplikaci principů CRM či MO vůbec mluvit.

Zvážena byla i možnost zahrnout mezi MO či CRM firmy pouze ty, které indikovaly na každé tvrzení hodnotu 5 a více (jako ve výzkumu u high-tech firem, tzv. tvrdší kritérium). Přednost nakonec byla dána postupu výše zmíněných autorů pomocí průměru.

## ZPŮSOB II.

Předchozí způsob (I.) vychází z výzkumu u high-tech firem v rámci GAČR (Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková, 2009). Autorka dizertační práce však cítila potřebu získat pro porovnání i výsledky, u kterých by mezi skupinami s vysokou či nízkou mírou daného konceptu byl větší rozdíl, určitá mezera, tj. aby se hodnoty v obou skupinách od sebe i v krajních hodnotách odlišovaly. Je tím také částečně omezen negativní dopad obecné tendence respondentů s předloženými tvrzeními spíše souhlasit viz Disman (1993).

Proto, zejména u hypotéz III a IV, kde to charakter výpočtů umožnil, došlo k jinému rozdělení firem do skupin. Mezi těmito skupinami byla ponechána mezera, tj. byly zcela vynechány firmy, u nichž míra daného konceptu vychází  $\geq 5$  a zároveň  $\leq 5,5$ . Jinak vyjádřeno: firmy s výslednou hodnotou v intervalu  $\langle 5; 5,5 \rangle$  byly v takto rozšířené části výzkumu (způsob II.) vynechány.

### **Výpočet byl pak proveden také pro následující skupiny:**

- vMO, tj. výrazná MO (míra MO  $> 5,5$ )
  - zMO, tj. „žádná“<sup>5</sup> MO (míra MO  $< 5$ )
- a
- vCRM, tj. výrazný CRM (míra CRM  $> 5,5$ )
  - zCRM „žádný“ CRM (míra CRM  $< 5$ )

Pro toto rozdělení firem je u hypotéz III a IV použito záhlaví „**ZPŮSOB II.**“

---

<sup>5</sup> Přídavné jméno „žádný“ je použito pouze pro lepší zapamatování zkratky zMO a zCMR a lepší rozlišení zkratk (ale jde o nízkou orientaci). Fakt, že všechny firmy mají určitou míru MO či CRM, tímto není nijak zpochybňován.

## **5 Současný stav problematiky, která je předmětem dizertační práce**

*Tato část se mj. snaží naplnit dílčí cíl č. I - Koncipovat přehled o současném stavu poznání v oblasti MO a CRM v souladu s kapitolou 3.*

### **5.1 Vývoj tržní orientace**

Původ koncepce MO nalezneme v manažerském přístupu, který se nazývá „marketingová koncepce“. Marketingová koncepce podnikání je základním kamenem interpretace marketingu od roku 1954, kdy Drucker (1954) charakterizoval marketing jako „veškeré podnikání, viděné z pohledu jeho finálních výsledků, tedy z pohledu zákazníka“. Toto pojetí se stalo podstatným impulsem pro generace manažerů, a to i přes fakt, že až do roku 1988, kdy se objevila práce Webstera, nebylo podrobena žádná systematické vědecké analýze.

První zmínka o MO se patrně objevila v práci Wadinambiaratciho (1972), který doporučil základní změny v myšlení vlády a obchodníků. Zejména navrhl dva zásahy. Jednak na odborné operační úrovni zajistit vzdělání obchodníků v oblasti marketingových principů, dále pak by podle něho na vyšší vládní úrovni odborníci na plánování a politiku měli zlepšit marketingový sektor ekonomiky. V pozdních osmdesátých letech začal výzkum v oblasti analyzování MO. (Oudan, 2007)

V roce 1977 Kotler navrhl způsoby měření užitečnosti marketingu. Činnosti, které měřil, zahrnovaly ty, které obvykle zahrnujeme do marketingového konceptu: orientaci na zákazníka a jednotné úsilí v orientaci společnosti. K popsání výsledku použil termín „marketingová orientace“.

Payne (1988) odkazoval na marketingovou orientaci a tržní orientaci zaměnitelně. Shapiro (1988) zaznamenal rozdíl mezi tržní („market“) a marketingovou („marketing“) orientací. Až do tohoto bodu literatura interpretovala zahrnutí marketingového konceptu jako kontrolu firmy marketingovým oddělením. Firma tedy byla považována za používající marketingový koncept, když se v ní marketingová funkce stala dominantní, což se v první řadě týkalo marketingové strategie a marketingového mixu (Wind and Robeston, 1983; Rueker, Walker a Roering, 1985; Webster, 1992). Podle Shapira (1988) tedy marketingově orientovaná firma není totožná s tržně orientovanou, která

rozumí svým trhům a zákazníkům. Pro zdůraznění zaměření na celou organizaci odlišovali tržní a marketingovou orientaci i Kohli a Jaworski, protože marketingová měla tendenci být omezena na marketingové oddělení.

Shapiro vysvětlil, že obchodníci, kteří přijali marketingový koncept, jsou tržně orientovaní. Zeitman (1988) navíc poukazuje, že tržně orientovaná firma má dobře uspořádaná strategická a taktická rozhodnutí, která jsou založena na zákaznické definici hodnoty (Oudan, 2007).

Koncept tržní orientace byl později zpracován Kohlim a Jaworskim (1990) a Narverem a Slaterem (1990). V roce 1990 Kohli a Jaworski přišli s tvrzením, že tržní orientace je implementací marketingové koncepce a pohled mnohých akademiků se od marketingové koncepce upřel k tržní orientaci, která je nyní považována za princip moderního managementu. (Česká marketingová společnost, 2007)

Kohli a Jaworski (1990) spojili pojmy „marketingový koncept“ a „tržní orientace“, které dříve byly obchodní filozofií, s pozdějším významem „implementace marketingového konceptu“. Od té doby se za tržně orientovanou firmu považuje ta, jejíž činnosti jsou v souladu s marketingovým konceptem.

Kohli a Jaworski si uvědomili, že zde ještě nebyla jasná definice MO. Na základě své vlastní práce a studia literatury našli tři pilíře marketingového konceptu:

- zaměření na zákazníky,
- koordinovaný marketing,
- ziskovost.

Zjistili, že je třeba změnit pojem „marketingová orientace“ na pojem „tržní orientace“, aby nezahrnoval pouze marketingové oddělení, ale všechna oddělení firmy jednající podle tržního zpravodajství. Jejich následná definice MO zní: „Tržní orientace je celofiremní tvorba systému tržního zpravodajství (tržní inteligence), které se týká současných a budoucích potřeb zákazníků, jeho šíření všemi odděleními organizace a schopnost na přicházející informace reagovat.“ (Oudan, 2007, str. 31)

Stručně řečeno se MO zaměřuje na schopnost podniku sbírat tržní informace, distribuovat je a reagovat na ně. Kohli a Jaworski vidí tvorbu tržního zpravodajství jako počátek MO. Nejedná se jen o vyjádřené potřeby zákazníků, protože zahrnuta je i externí analýza, jejíž faktory mohou potřeby zákazníků ovlivnit. Jako šíření pak vidí potřebu komunikovat, rozšiřovat a dokonce i prodávat tržní inteligenci, jedná se



o dynamický dvousměrný proces s volnou komunikací. Schopnost reakce je pak rozdělena do dvou druhů činností: návrhu reakce (tj. s použitím tržního zpravodajství vypracovat plány) a implementaci reakce (tj. provádění těchto plánů). (Harris a Piercy, 1997)

## 5.2 Vědecké poznání v oblasti MO

V současné literatuře existuje řada přístupů k definování MO. Kohli a Jaworski (1990) definují MO takto: „Tržní orientace je sběr informací týkajících se současných a budoucích potřeb zákazníků všemi útvary organizace, šíření těchto informací všemi odděleními a odezva všech útvarů na tyto informace.“ A v roce 1993: „Tržní orientace definuje, jak může být firemní kultura více efektivní a vhodná k vytvoření nadstandardní hodnoty pro zákazníka.“

Narver a Slater (1990) vysvětlují MO takto: Tržní orientace obsahuje tři prvky chování – orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci, a dvě rozhodovací kritéria – dlouhodobé zaměření a ziskovost. Jinou definicí je, že MO představuje strategickou filosofii, která se zaměřuje na identifikování a uspokojení potřeb zákazníků a tím i zajištění konkurenční výhody. (Narver a Slater, 1990)

Tržní orientace je definována jako organizační kultura, která se zaměřuje na zisk, vytváří a zdůrazňuje nadstandardní hodnotu pro zákazníky, avšak zdůrazňuje zaměření i na ostatní stakeholdery; a stanovuje normy chování reagující na vývoj organizace a odezvu na tržní informace. (Narver a Slater, 1990) V současné době jsou tedy prvky MO rozšířeny i o další stakeholdery. Vysvětlení jednotlivých pojmů je v kapitole 2.

MO lze také definovat jako prostředek umožňující manažerům zaměřit svou pozornost na externí a interní prvky a činnosti, jež ovlivňují činnost organizace, směřující ke zvýšení výkonu této organizace. (Tomášková, 2005a) Od tržně orientovaných firem lze očekávat, že do svých činností integrují ekonomické, ekologické, právní, etické a dobročinné aspekty. (Madariaga a Valor, 2007)

Deshpandé a kol. (1993) užívali místo pojmu tržní orientace pojem orientace na zákazníky, neboť se z jejich pohledu jedná o synonyma. Orientace na zákazníky přitom dle nich tvoří „soubor předpokladů a domněnek, které formují první impuls směřující

k zákazníkovi, je však také zaměřena na všechny ostatní stakeholdery, jako jsou vlastníci, manažeři, a zaměstnanci tak, aby zajistila dlouhodobé profitující podnikání“. Day (1994) vidí MO jako: „výjimečnou schopnost spočívající v porozumění a spokojenosti zákazníků“.

Definice MO tedy obsahují zaměření na zákazníka jako základní prvek. Hlavní odlišnosti spočívají v prvcích, které daná definice zdůrazňuje: Shapiro (1988) zdůrazňuje rozhodovací proces, Kohli a Jaworski (1990) činnosti týkající se zpracování informací, Narver a Slater (1990) prvky orientace založené na chování organizace, Ruekert (1992) proces strategie organizace, Deshpandé a kol. (1993) podnikovou kulturu, Tomášková (2005a) podnikový výkon, dodavatele a distributory.

Vědecká analýza koncepce tržní orientace je soustředěna do těchto několika oblastí. Oblasti definice, kde se pozornost soustřeďuje na diskusi o nejvýstižnější definici MO. K základním pramenům definujícím pojetí MO patří práce Kohliho a Jaworskiho (1990), Jaworskiho a Kohliho (1996), Narvera a Slatara (1990), Ruekerta (1992), Silvy aj. (2009). V oblasti metrik, která se zaměřuje na nalezení vhodných způsobů měření MO, figurují zejména Deshpande, Farley a Webster (1993), Lado, Maydeu-Olivares, a Rivera (1998), Hooley a kol. (1990), Gray, B, Matear, S., Boshoff, C. a Matheson (1998), Kohli, Jaworski, Kumar (1993), Bigné a kol. (2004), Tomášková (2005a)). V oblasti „modelování“ MO kde se výzkumníci snaží o nalezení předpokladů pro „fungování“ MO a jejích důsledků pro danou firmu, se objevují Kirca a kol. (2005), Green, Inman, Brown a Willis (2005) a další. Oblast implementace hledá odpověď na otázku: Jak může být firma více tržně orientovaná? Např. Kippenberger (1998), Gebhart, Carpenter a Sherry (2006), Ottesen a Gronhaug (2002), Mason a Harris (2006), van Raaij a Stoelhorst (2008), Zelong a kol. (2014).

Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998) mluví o MO jako o strategii k dosažení udržitelné konkurenční výhody. Ta vyplývá z využití zdrojů a schopností generovat diferencované uspokojení na ziskových trzích. Udržitelnost je dosažena, protože výkonnost tržně orientovaného chování vyžaduje komplexní organizační znalosti, které není snadné napodobit. Je také dosažena, protože tržní orientace vyžaduje neustálé prosazování a kontrolu závazku zaměstnanců k vytváření nadstandardní hodnoty pro zákazníky. Dosažené uspokojení zákazníků umožňuje firmě dosáhnout psychologicky diferencovanou pozici, která vede k loajalitě znače a vysokému zisku.

Pro získání a uchování udržitelné konkurenční výhody firma musí

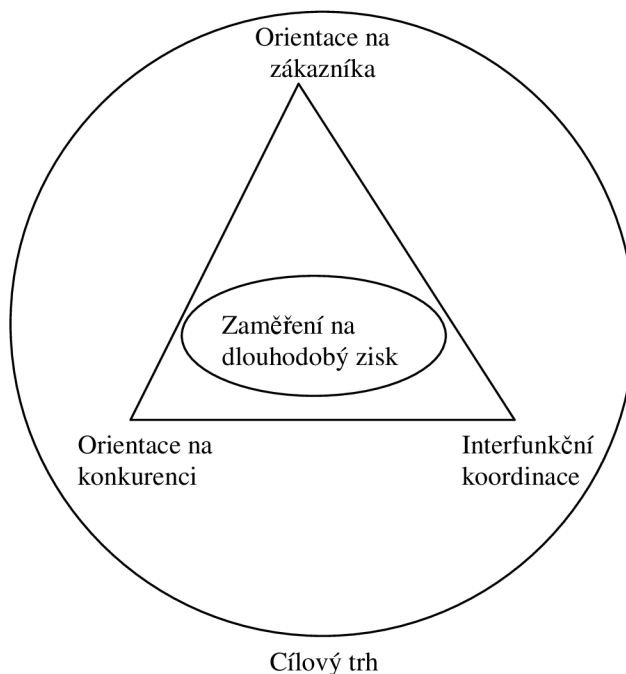
- analyzovat trhy, prostředí a konkurenci,
- získané informace použít ke koordinaci všech organizačních útvarů,
- rozvíjet konkurenceschopné jednání.

### 5.2.1 Zaměření na kulturu či na chování?

Není jasně vyřešeno, zda tržní orientace znamená specifický soubor hodnot nebo specifický soubor chování a reakcí (Slater a Narver, 1995). Deshpande a Webster (1989), Day (1994) a Deshpande, Farley a Webster (1993) popisují MO jako formu kultury. Naopak Kohli a Jaworski (1990, s. 1) ji popisují jako „implementaci marketingového konceptu“, což je behaviorální definice.

Prvotní model Narvera a Slatera (1990) představuje tržní orientaci jako pět dimenzí: orientaci na zákazníka, na konkurenci, interfunkční koordinaci, zaměření na dlouhodobé cíle a ziskovost (viz Obrázek 4).

**Obrázek 4: Prvotní model dimenzí tržní orientace**



*Zdroj: Narver and Slater (1990, s. 23)*

Na základě dotazníkového šetření u top managementu organizací z oblasti lesnictví byl však model upraven tak, že orientace na zákazníka, orientace konkurence a interfunkční koordinace zůstaly, ale dlouhodobé zaměření a ziskovost byly z pozdějších studií vynechány, takže se model stal založeným čistě na chování.

Přijata byla definice Narvera a Slatera (1990, s. 21) a amerického Marketing Science Institute: Tržní orientace je organizační kultura, která účinně a efektivně vytváří potřebné chování vedoucí k tvorbě nadstandardní hodnoty pro zákazníka a tudíž i k nepřetržité nadstandardní výkonnosti.

Narver a Slater měří rozsah MO skrze postupy, které jsou projevy těchto hodnot. Chápu MO jako kulturu a přesvědčení, které rozvíjejí podstatné porozumění **organizačnímu učení** vyžadujícímu vyšetřování dalších kulturních hodnot a klimatu.

Zdá se, že není důvod, aby tržní orientace nemohla být souborem hodnot a z nich vycházejícího chování.

## 5.2.2 Spojení s TQM

Day (1994, s. 46) uvádí, že při snaze dosáhnout a udržet organizaci orientovanou na trh, si firmy mohou vzít poučení například z Total Quality Managementu.

Narver, Slater a Tietje (1998) uvádějí: „Tržní orientace se skládá z jedné převažující hodnoty - závazku všech členů organizace soustavně vytvářet nadstandardní hodnotu pro zákazníky a tím utvářet tržní orientaci zahrnující dosažení závazku organizace k hlavní hodnotě.“ Dále uvádějí, že „závazek zaměstnanců k hlavní hodnotě (vytváření nadstandardní hodnoty pro zákazníky) je pozitivně spojen s tržní orientací.“

Koncept TQM je popisován jako filozofie managementu založená na mnoha hlavních hodnotách, jako například na zaměření na zákazníky, plynulém zlepšování, procesní orientaci a všemi přijatém závazku. Jedná se společnou hodnotu TQM a marketingové orientace. Marketing a TQM mají společnou hlavní hodnotu – zaměření na zákazníka. (Batie a Sarkar, 2002). Téměř shodně TQM interpretováno jako ucelená filozofie managementu a soubor postupů, které zahrnují postupné a radikální změny v podnikových procesech. TQM se zaměřuje na nepřetržité zlepšování, uspokojení zákazníka, podporu top managementu a angažovanost zaměstnanců. (Ross, 1993 v Hung aj., 2011) Jedná se o aspekty, která mají MO i CRM společné.

Dle zdroje Honarpour, Jusoh a Nor (2012) jsou v současném náročném dynamickém prostředí za možnost k obnovení konkurenční výhody podniku považovány inovace. Jejich snahou bylo zkoumat faktory, které mají na inovace v organizacích vliv. Znalostní management (knowledge management, KM, více na str. 74) byl uznán jako prostředek, který umožňuje inovace tím, že tvoří, uchovává, přenáší a uplatňuje znalosti a TQM je jedním z důležitých faktorů, který inovace pozitivně ovlivňuje.

V poslední době se objevil zájem o vztah TQM a znalostního managementu, ale ve snaze o konceptualizaci nebylo dosaženo shody. Honarpour, Jusoh a Nor (2012) potvrzují, že KM a TQM pozitivně souvisejí s inovacemi. Také potvrzují, že vzájemná příčinná souvislost mezi KM a TQM vede k synergickému efektu. Souhlasí s tím, že mezi KM a TQM existuje vzájemné působení.

Implementace TQM zvyšuje výkonnost firem a snižuje náklady výroby a v synergii s KM má pozitivní dopad na inovace. Je tedy možné zároveň zlepšit inovační aktivity a snížit náklady.

### **5.3 Vývoj CRM**

K pochopení, jak se CRM stalo praxí managementu, je dobré prozkoumat základy marketingu. Shrnutí nabízí kniha od autorů Storbacka a Lehtinen (2002). Před průmyslovou revolucí měli řemeslníci nejen kontrolu nad celým výrobním procesem, ale také osobně znali své zákazníky, věděli, k čemu tito jejich výrobky používají a jaké je potřebují mít. Tyto informace byly uloženy v paměti řemeslníků/obchodníků a ti tudíž „praktikovali CRM“. Podobný blízký vztah založený na důvěře byl důležitý také v mezinárodním obchodě. Ke změně došlo na konci 19. století, kdy se díky novým zdrojům energie společně objevily sériová a hromadná výroba. Profesionálové byli potřeba spíše pro řídicí práci (management). Přirozená poptávka přestala časem stačit a bylo třeba zajistit větší prodej. To předznamenalo vznik „marketingu“.

Marketing se nejdříve zaměřil na rozvoj distribuce. To vedlo ke ztrátě kontaktu výrobce se zákazníkem. Informace byly získávány přes prostředníky nebo výzkumem. Později byla obsluha vztahů se zákazníky delegována na marketingová a prodejní oddělení, což výrobu izolovalo ještě více.

Najednou se firmy přestaly ptát, proč by měl daný výrobek či služba existovat, ale snažily se pro ně najít zákazníky. Žádoucí situace výhra-výhra (na straně výrobce i zákazníka) se však objevuje, když jsou hledány produkty pro dobré zákazníky a nikoli naopak.

Marketing služeb vyvinutý v 80. letech 20. století viděl organizaci jako marketingovou, pokud jejím úkolem bylo uvádět na trh/propagovat produkty společnosti. Filozofie marketingu služeb umožnila lépe porozumět vztahu se zákazníkem a přispěla k tomu, že řada oddělení organizace je se zákazníky v kontaktu alespoň do té míry, že jejich výkon může ovlivnit to, jak zákazník vnímá vztah se společností.

V posledních 25 letech se tedy v marketingových kruzích široce diskutuje zákaznický orientovaná či tzv. zákaznickem řízená organizace. Firmy se obecně snaží brát při své činnosti zákazníkovi potřeby v potaz. Zvláštní pozornosti se tomuto přístupu dostalo v marketingu služeb v 80. letech 20. století. V 90. letech se začala zdůrazňovat spokojenost zákazníka.

V poslední době se firmám daří přežít globální konkurenci díky zaměření na budování vztahů se zákazníky. Cílem řízení vztahů se zákazníky (CRM) je vybudovat strategie vztahů, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu.

Hodnota je zákazníkovi dodávána prostřednictvím produktu. Produktem může být výrobek nebo služba. (Lehtinen, 2007) U výrobních či obchodní podniků se hovoří spíše o výrobku, zboží. U podniků služeb spíše o výkonu nebo službě. Všechny tyto výkony však můžeme nazvat produktem. (Tomek a Vávrová, 2007a)

## 5.4 Vědecké poznání v oblasti CRM

V oblasti marketingu došlo ke změně paradigmat<sup>6</sup>. Za nejvýznamnější změnu je považován posun od marketingu transakcí k marketingu vztahů. (Tomek a Vávrová, 2007b) Do popředí se tedy nestaví jednotlivá transakce, jednotlivý obchodní případ, ale vztah se zákazníkem, což naznačuje nutnost dlouhodobějšího myšlení a jiného přístupu. Tyto změny nalezneme pod pojmy vztahový marketing respektive Customer Relationship Management (CRM)<sup>7</sup>.

Z pohledu vztahů se zákazníky se literatura zabývá dvěma druhy změn. Oba souvisejí se změnami paradigmatu.

1. Makroparadigmatické změny, čili změny paradigmatu, které se dějí v okolním prostředí podniku.

2. Mikroparadigmatické změny, které se dějí ve vlastních vztazích se zákazníky.

Vedení podniku by mělo rozpoznat makroparadigmatické změny a přes řídicí postupy je převést do změn mikroparadigmatických. Jednodušeji řečeno by podnik měl rozpoznat blížíící se vnější změnu (např. v technologiích) a přizpůsobit jí své podnikání. Opačný postup by se mohl stát příčinou problémů. (Lehtinen, 2007) Tento výklad spíše podporuje dále zmíněnou proaktivní obchodní logiku (kapitola 5.5.1) a tzv. plodné učení (kapitola 5.5.4). To odpovídá si pojetí MO.

Cílem nových paradigmat je tvorba hodnoty pro zákazníka, na tom se shodnou prakticky všechna pojednání o CRM.

Výhody vnímané zákazníkem lze vyjádřit např. takto:

- ✓ zákazník považuje firmu za kompetentní a má k ní sympatie
- ✓ zákazník zná podnik a oceňuje jeho výhody a schopnosti na trhu
- ✓ zákazník je schopen výhodu konkrétně pojmenovat
- ✓ výkon podniku je v souladu s potřebou zákazníka
- ✓ kvalita produktu a služeb je pro zákazníka optimální
- ✓ zákazník oceňuje inovační přístupy firmy jako záruku pro budoucnost
- ✓ zákazník oceňuje rychlost a přizpůsobivost při plnění požadavků

---

<sup>6</sup> Paradigma je způsob, jakým vnímáme svět. Je to určitý model, rámec nebo též základna pro další orientaci. Pro paradigma je charakteristické, že jej nezkoumáme, ale bereme jako samozřejmý fakt. (Lehtinen, 2007, s. 16)

<sup>7</sup> Tyto pojmy bývají používány zaměnitelně (Sin, Tse a Yim, 2005).

- ✓ zákazník snižuje své náklady a zvyšuje tak zisk
- ✓ zákazník optimálně překonává interní a externí místa střetů firmy (využívá procesního pohledu – procesní organizace<sup>8</sup>) (Tomek a Vávrová, 2007b) Zde je vidět souvislost s TQM.

Podle zdroje Sin, Tse a Yim (2005) není z literatury zcela jasné, co CRM vlastně znamená, dokonce se CRM někdy stává módním slovem, které odráží řadu různých témat nebo perspektiv. Například na taktické úrovni může CRM znamenat databázový nebo elektronický marketing, na strategické úrovni může znamenat udržení zákazníka nebo partnerství, na teoretické úrovni může znamenat vyvíjející se výzkumné paradigma marketingu. Proto je třeba vyjasnit tento pojem, aby bylo zajištěno, že firemní znalosti o CRM budou růst vřezahnujícím a kumulativním způsobem. Přehled o stavu vědeckého bádání v oblasti CRM podávají také Sin, Tse a Yim (2005) nebo Ngai (2005).

#### **5.4.1 Pojem CRM**

Pojem CRM (Customer Relationship Management) se do češtiny nejčastěji překládá jako řízení vztahů se zákazníky a lze ho chápat jako podnikatelský koncept či zákaznický orientovaný management (Synek, Kislingerová a kol., 2010). CRM je dle Kozáka (2011) podnikatelskou filozofií a firemní kulturou orientovanou na zákazníka, která podporuje efektivní marketingové, obchodní a servisní procesy. Mendoza a kol (2006) vidí jako hlavní procesy CRM procesy marketingu (jasně zaměřené na zákaznickou potřeby, které ale začleňují i zbytek firmy), prodeje a služeb. CRM je způsob, jakým se firma chová ke svým zákazníkům, jakým se zákazník udržuje vztahy a jak tyto vztahy využívá ku prospěchu jejich i svému.

Podstatou CRM je aktivní řízení vztahů se zákazníky neboli organizování aktivního vztahu se zákazníkem. CRM usiluje o neustálé rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníkem za účelem vytvoření situace dvou vítězů („win-win“, výhra je zároveň na straně prodejce i na straně kupujícího). K tomu je využita vztahová strategie „what you

---

<sup>8</sup> Procesní organizace se snaží organizovat a řídit práci v podnicích jako ucelený proces, který je dále dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocesy, které jsou orientovány na hodnotu, kterou přinese podnik pro zákazníka. (Tůma, 2003)



give is what you get“, čili „co je dáváno, to se také vrací“. Ve firmě, kde panuje kultura CRM může zákazník očekávat férové zacházení a věřit, že zaměstnanci firmy mají na mysli jeho skutečný prospěch. CRM se v podstatě zabývá výměnou emocí, informací a jednání při vytváření hodnoty v procesech pomocí různých strategií. (Storbacka a Lehtinen, 2002).<sup>9</sup>

Sin, Tse a Yim (2005) CRM vidí jako komplexní strategii a proces, který umožňuje organizaci identifikovat, získat, udržet a pečovat o ziskové zákazníky prostřednictvím budování a udržování dlouhodobých vztahů s nimi.

Lošťáková a kol. (2009) uvádějí, že cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se zákazníky, jež jsou přínosné pro obě strany, a vyvíjet produkty, které zákazníci nejen očekávají, ale příjemně je překvapí.

Podle Wesslinga (2003) CRM znamená 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.

Chlebovský (2005) definuje CRM jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je určeno maximálním ziskem obou stran. Důležitými pojmy jsou vztahy, hodnoty a dlouhodobost.

Je užitečné chápat CRM jako způsob chování nejen k zákazníkům, ale také k zaměstnancům, dodavatelům a dalším zainteresovaným skupinám. Celá organizace aplikující CRM by měla působit kompaktně a využívat komplexního přístupu. Pivoda (2010) uvádí, že CRM je soubor aktivit zaměřených nejen směrem k zákaznickým cílovým segmentům, ale také ke skupinám dodavatelským, popř. i segmentům nezákaznickým.

---

<sup>9</sup> Podobný přístup je doporučován současnými odborníky i mimo oblast CRM, viz kniha „Třetí alternativa“ (v ČR vyšla v roce 2013), jejímž autorem je Stephen R. Covey (známý zejména díky knize „7 návyků skutečně efektivních lidí“).

Za čtyři hlavní prvky CRM, které je třeba sladit a rozvíjet, se považují (Wessling, 2003; Chlebovský, 2005; Kozák, 2011):

1. Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. Technologie (druh, rozsah, ustálenost a oblast použití)
4. Obsah (data) - tedy informace, neboť až informace umožňuje vyšší kvalitu rozhodování a vyšší kvalitu řízení vztahu se zákazníky (Kopřiva, 2001)

Pokud firma nemá relevantní, včasné a úplné informace o zákaznících, jejich potřebách či vlastních schopnostech tyto splnit, nemůže vést komunikaci se zákazníkem na patřičné úrovni (Kozák, 2011). To je také důvodem, proč je mnohdy pro CRM potřeba podpůrný software.

Kopřiva (2001) uváděl v nejhrubším pohledu:

1. Lidský faktor – souvisí s problémem pořizování dat a přeměny dat na informace, s nakládáním s procesy, sdílením společných vizí a přístupu k zákazníkovi
2. Procesy – řeší chování prvků systému
3. Technologie – tato oblast řeší otázky evidence a transformace dat

Sin, Tse a Yim (2005) zdůrazňují význam vyjasnění pojetí CRM. Vidí CRM jako multi-dimenzionální konstrukt, který se skládá ze čtyř obsáhlých prvků chování:

1. zaměření na klíčové zákazníky (zjištění a splnění přání zákazníků)
2. organizaci CRM (kde je kladen důraz na úspěch u zákazníka)
3. znalostní management (pro porozumění zákazníkům a rychlou odezvu)
4. podpůrné technologie (pro lepší obsloužení zákazníků)

Zajímavé je, že kromě pečlivého studia literatury byly tyto prvky navrženy pomocí rozhovoru s 15 manažery, kteří ale nakonec přiznali, že měli problémy se správnou implementací CRM, protože ho brali zjednodušeně jako software, bez jistění, co CRM opravdu znamená a jak z něj udělat komplexní firemní strategii.

Lee (2005) dospěl k modelu CRMBodyCheck, který obsahuje 5 skupin pro měření CRM:

1. Zákazník – loajalita, inteligence, hodnota, zážitek.
2. Strategie – vize, strategie, cíle a výkonnostní metriky.
3. Lidé – management změn, zaměstnanci, organizační struktura.
4. Proces – informační tok, design procesu, organizační uspořádání.
5. Technologie – mapování požadavků, integrace a kompatibilita, výběr dodavatelů a hodnocení.

Sin, Tse a Yim (2005) potvrdili dlouhodobé přesvědčení, že CRM je kritickým faktorem úspěchu a výkonnosti podniku. Podobně byla prokázána korelace mezi řízením zákazníků a podnikovým výkonem (Woodcock aj., 2003). Úspěšná implementace CRM ovšem vyžaduje celopodnikovou integraci procesů a změny v zaměření managementu i metrik obchodního výkonu. (Beckett-Camarata a kol., 1998)

Podmínkou implementace CRM do stávajících organizačních struktur je příslušná kvalifikace personálu, odpovídající technické vybavení, zaměření obchodních procesů a správa dat. Jedná se o komplexní metodiku vytváření pro obě strany výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci zaměstnanců s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. (Kozák, 2011; Wesling, 2003)

Marketéři často hledají nejrůznější způsoby jak přilákat zákazníka a občas zapomínají, že zákazníci jsou lidé, jako oni. Jak říká Newell (2003), zákazníci chtějí, aby jim CRM ulehčilo život. Pokud jim opravdu firma ulehčí život a dá jim přesně to, co chtějí a ne spousty věcí okolo, jsou zákazníci dle výzkumů dokonce ochotni svěřit jí své osobní i další údaje. Pokud ale zákazníkům z poskytnutých informací nepoplyne přínos, budou zklamáni.

Pokud se tedy firmy zákazníků na údaje ptají, ale nedokáží je rychle využít k tomu, aby zákazníkovi ulehčili život, mají se raději přestat ptát. Sbírání informací, které „snad někdy“ budou použitelné, je nejen špatným CRM, ale je přímo protikladem toho, čím CRM může být. Zní to logicky, ale problém je, že mnoho firem to stále

nedokáže pochopit a aplikovat. V praxi se často stává, že zákazník firmě poskytne požadované informace, jenže ze strany firmy nenásleduje nic, co by mu na jejich základě usnadnilo život, rozhodování či komunikaci s firmou. Tím se nadšení zákazníků vyvolat nedá.

Jak uvádí i Jelínková (2006), je potřeba, aby si každý manažer uvědomil, že chceli CRM aplikovat efektivně, nesmí ho chápat jako technologickou záležitost podporující interakci se zákazníky, ale jako mnohem více. Pokud se podniku podaří orientovat na potřeby zákazníků, zákaznickou platformu a přijetí filozofie CRM, odvrátí se jeho pozornost od produktů a životního cyklu produktů a zaměří se na životní cyklus zákazníků. Přijetí filozofie CRM tedy mimo jiné znamená, že se všichni zaměstnanci podniku snaží o uspokojení potřeb cílových zákazníků v rámci celého jejich životního cyklu efektivně a lépe než to dělá konkurence. Mezi podnikem a zákazníky by se tak díky ryzí orientaci na zákazníky a skutečně partnerskému přístupu měla tvořit „**citová vazba**“.

V souvislosti se CRM se objevuje pojem **Customer Intimacy (CI)**, což v podstatě znamená **selektivní jednání se zákazníky a individuální uspokojování** jejich potřeb tam, kde je to vhodné.

CI znamená nabídku přizpůsobující se potřebám zákazníků. Jde o schopnost kontinuálně získávat znalosti o vyjádřených a latentních zákaznických potřebách a vytvářet dokonalejší hodnotu pro zákazníka. Tento pohled na CI je nejlépe reprezentován právě v CRM nebo MO. CI zároveň naznačuje provedení a řízení mezipodnikových vztahů. (Tuominen a kol., 2004)

Tři prvky potřebné pro dosažení CI:

1. vztahová orientace musí prostoupit hodnoty a normy organizace
2. firma musí prohlubovat svou znalost zákazníků a začlenit ji do práce celé organizace
3. klíčové obchodní procesy musí být vnitřně sjednoceny a vyrovnány s odpovídajícími procesy u zákazníků (Day, 2000 a Day & Van den Bulte, 2002)

Význam má také tzv. **diferencované řízení vztahů se zákazníky** na základě jejich strategické hodnoty pro podnik (Differentiated Customer Relationship Management – differentiated CRM). (Lošťáková a kol., 2009) Respektovány jsou zde nejen potřeby a chování zákazníka, ale také jeho běžný přínos a zejména celoživotní hodnota zákazníka pro podnik (Customer Life-time Value, CLTV). Strategie diferencovaného CRM je pak namixována z:

- masové personalizace: Jde o individuální marketingovou komunikaci o standardních produktech. Je možné ji využít pro zákazníky s nízkým běžným přínosem i celoživotní hodnotou.
- masové kastomizace: Zákazníci spoluvytvářejí produkt dle svých potřeb, ovšem ze standardní nabídky komponent. Lze použít u zákazníků s nižší celoživotní hodnotou a zajímavým běžným přínosem.
- diferencované kastomizace: Hodnota je vytvářena zákazníkem a firmou společně, firma jednotlivému zákazníkovi přizpůsobuje celý marketingový mix. Vhodné pro zákazníky s vysokou celoživotní hodnotou.

Firma může dovést komunikaci se zákazníkem až k individualizovanému (one-to-one) marketingu, což zákazníci vnímají jako přidanou hodnotu. (Lošťáková a kol., 2009; Pivoda, 2010)

Dalším pojmem je **e-CRM** (electronic CRM), což je CRM využívající internetové technologie. Informace o zákaznících mohou být k dispozici i externím partnerům pomocí intranetu či internetu, zákazník má zároveň možnost provádět mnohé úkony sám bez časového či prostorového omezení. (Harrigan aj., 2012; Xu a Walton, 2005)

Komunikace se zákazníky již běžně probíhá kanály typu e-mail, on-line obchody nebo prodej přes sociální sítě, přičemž masové kampaně jsou neúčinné a je třeba je nahradit velkým množstvím mikrokampaní, které jsou zaměřené na malý okruh klientů, kteří mají podobná přání. V tom pomáhá rozšíření operativního CRM o silné analytické komponenty a návrat k individuální komunikaci se zákazníkem. Dobrý CRM zde znamená, že firma je schopna vystupovat vůči zákazníkům jako inteligentní osoba, která přesně určí, jaká nabídka je pro klienta zajímavá.

Optimální zařazení do kampaně je pro velkou firmu problém, jehož řešení vyžaduje software na matematickou optimalizaci. Jsou potřeba také statistické nástroje pro využití marketingu řízeného událostmi např. nabídkou křížového prodeje. Nejen v e-CRM se nabízí využití inbound marketingu, kdy klient firmu sám vyhledal a je tak více ochotný s ní komunikovat. (Mrázek, 2009a)

Peppard (2000) podporuje širší pohled na implementaci CRM pojmem **ECRM**, který obsahuje:

**E:** E-business - integrace aktivit elektronického obchodování

**C:** Channel Management - integrace a interaktivita kanálů pro přístup zákazníků a distribuci produktů a služeb

**R:** Relationships (vztahy) založené na špičkových službách, hodnotě a pohodlí pro zákazníka

**M:** Management komplexní organizace a integrace procesů front a back office

#### 5.4.2 Hodnotový CRM

Pro zvládnutí nových výzev je nutné respektovat hodnotovou orientaci. Hovoří se o Value Customer Relationship Managementu (v-CRM, hodnotovém CRM).

Hodnoty vhodné pro úspěšnou realizaci v-CRM jsou svoboda, láska k bližnímu, důvěra, služba druhým, pokora, loajalita, otevřenost, radost, klid, pravda, respekt a upřímnost. (Wessling, 2003)

Filozofie CRM je na tyto hodnoty zaměřená a tvrdí, že ani nejlepší CRM software, ani efektivní obchodní postupy nepovedou k požadovanému účinku, pokud nebudou zaměstnanci firmy od vrcholového managementu až po řadové zaměstnance vyznávat správné hodnoty. „Bez hodnotového základu skončí ve střednědobém horizontu investice do CRM neúspěchem!“ (Wessling, 2003) Sdílené hodnoty umožní také tzv. „one face to customer“, který představuje jednotné vystupování firmy. (Wessling, 2003).

Tzv. „podíl na peněžence zákazníka“ je možné získat až po té, co byl získán přístup do jeho mysli a srdce. Pro získání tohoto přístupu je nejdříve potřeba zákazníkovi usnadňovat a zpříjemňovat život. (Newell, 2003)

V hodnotovém základu patrně leží jeden z hlavních rozdílů mezi úspěšnou a neúspěšnou firmou budoucnosti. Ten, komu se podaří výše zmíněné hodnoty promítnout do své činnosti, nemusí předstírat CRM, ale bude CRM žít. Respektování zmíněných hodnot pomůže vyvarovat se mnohých chyb, lépe vnímat a předvídat zákaznické potřeby. Zároveň je díky nim možné být v souladu s dlouhodobě udržitelným rozvojem a společenskou odpovědností. Tyto hodnoty mohou také znamenat, že se firma vzdá okamžitého (krátkodobého) zisku, pokud daná věc není pro zákazníka to nejlepší. Ten se firmě odvděčí důvěrou, která vede k zisku dlouhodobému.

Roberts, Liu a Hazard (2005) ukazují, že definice CRM je sice zaměřena na zákazníky, ale v praxi, má-li filozofie CRM uspět, musí se její pozitivní hodnoty promítnout i do vztahů se zaměstnanci, dodavateli a všemi ostatními zainteresovanými skupinami - podobně, jako v tržní orientaci. CRM je pak považováno za podnikatelskou strategii či filozofii (Hommerová, 2009). V tom případě se CRM nezaměřuje pouze na zákazníky a v žádném případě není pouze o technologiích. S tímto širším pojetím CRM autorka dizertační práce zcela souhlasí.

#### 5.4.3 „Nové“ přístupy k CRM

Newell (2003) přišel s posunem od běžného CRM, který se podle něj snaží o obchodní proces lepší pro firmu, k **CMR – Customer Management of Relationships**, který se snaží o obchodní proces lepší pro zákazníka, o lepší život pro zákazníka. CMR znamená nahrazení konceptu řízení vztahů se zákazníky konceptem „vztahu řízeného zákazníky“. Upozorňuje, že je třeba dát zákazníkům větší „moc“ a nikoli na ně lépe „mířit“. Takové pojetí má např. dle Kotlera (2003) jasný potenciál v e-commerce<sup>10</sup>. „Jedním z projevů změny na roli zákazníka je přechod spotřebitele z pasivní polohy kupního rozhodování do role reálného spoluvůrce produktu. Takové spotřebitele lze nazvat ‚prosumers‘ (přibližně přeloženo ‚produktivní spotřebitelé‘<sup>11</sup>).“ (Koudelka a Vávra, 2007, s. 26, zkráceno)

---

<sup>10</sup> E-commerce – termín pro nákup a prodej podporovaný elektronickými prostředky. Součást E-business (využití intranetu, extranetu a internetu pro realizaci podnikání společnosti). (Kotler, P. aj., 2007)

<sup>11</sup> Vzniklo spojením slov ‚producer‘ a ‚consumer‘.

Podle Newella (2003) běžná praxe CRM navádí zákazníky podle potřeb obchodu; stará se o ně dle segmentů; směřuje je k tomu, co si myslí, že budou chtít; a oni se pak cítí jako lovná zvěř. Naopak CMR se stará o **zákazníka jako o individualitu**; rozumí jeho unikátním potřebám; nechá ho, aby řekl, co ho zajímá; je organizovaný kolem zákazníka a dává mu pravomoci.

**Toto dělení je však možná zbytečné**, protože jak autorka dizertační práce výše uvádí, správně pojatý CRM není ničím jiným než CMR. CRM není řízením zákazníků (Customer Management), ale řízením vztahů (Customer Relationship Management). Přitom převzetí odpovědnosti za aktivitu ve vztahu, či alespoň vytvoření podmínek, aby tím aktivním mohl být zákazník, jednoznačně leží na firmě. Z tohoto pohledu tedy není důvod dělat revoluci v názvech, protože literatura o CRM coby konceptu managementu jednoznačně prosazuje obchodní proces lepší pro zákazníka i lepší život pro zákazníka.

Smysl rozhodně má posun k individualizaci a větší přizpůsobení se zákazníkovi a tomu, co on považuje za přínosné. Je možné, že by změna názvu (CMR místo CRM<sup>12</sup>) přinesla plus v tom, že by již nedocházelo k záměně s pouhým využitím databázového marketingu. Přechod na nové pojetí CMR by ovšem patrně vyžadoval stejné úsilí, jako posun ke správnému chápání CRM, protože hlavní myšlenkou je stejná filosofie – reálně naplňovaný koncept zákazníka na prvním místě, kdy primární je zákazníkovo blaho, jeho potřeby, etické jednání a od toho se pak odvíjí činnost firmy. K osvětě v této oblasti mohou nemalou měrou přispět vzdělávací instituce, zejména vysoké školy ekonomického zaměření.

Newell (2003) vidí CRM jako učení se porozumět hodnotám, které jsou důležité pro jednotlivé zákazníky, použití tohoto porozumění k dodání takových přínosů, které zákazník opravdu chce a k usnadnění zákaznickova obchodování s firmou. S tím lze jen souhlasit.

Když jsou hledány cesty, jak dát zákazníkovi více „moci“, je třeba přehodnotit firemní cíle. Firmy, které začaly se CRM kvůli zvýšení výkonnosti, dnes musí hledat způsoby, jak **zvýšit užitečnost**. Dále je potřeba hledat způsoby jak dělat správné věci a ne pouze dělat věci dobře.

---

<sup>12</sup> Zkratka CRM může mít i v marketingu výrazně odlišný obsah. Používá se také pro Cause Related Marketing, čili marketing vztahovaný k sociálním problémům (souvisí s přechodem od marketingové koncepce ke koncepci sociálněmarketingové) (Koudelka a Vávra, 2007, s. 27)



Jeden ze současných guru marketingu, Seth Godin<sup>13</sup>, dokonce řekl, že být velmi dobrý, je špatné, protože je to průměrné. Úspěšný produkt, či firma, musí chtít být pro zákazníka pozoruhodnými. Dnes, když má zákazník mnoho možností, ale málo času, ignoruje vše, co není nějakým způsobem nové. Podstatné tedy je přijít na to, kdo se může zajímat o firemní věc a o co se konkrétně zajímá. V rámci jedné typologie zákazníků se o nové věci zajímají „inovátoři“ a tzv. „early adopters“, čili vizionáři. Tito firmě chtějí naslouchat, na ně je proto potřeba se zaměřit a časem by mělo dojít k rozšíření povědomí o dané věci i na ostatní potenciální zákazníky. Jsou to právě zákazníci z vyjmenovaných skupin, kteří firmě řeknou, co je zajímavá, umožní jí navázat s nimi blízký kontakt a rozvíjet vztahy v rámci CMR/CRM.

Seth Godin (Davey, 2010) v souladu s Newellem (2003) napsal, že myšlenka "řízení" zákazníků je mrtvá. Dnes jsou těmi, kdo řídí, zákazníci. Podle něj se lidé stojící za CRM snaží zmanipulovat, co zákazníci budou dělat, což ovšem není možné. Zákazníky nemůžeme řídit, ale můžeme je vést pomocí leadershipu. To však se zde prezentovanou myšlenkou CRM (řízení vztahů k zákazníkům) naprosto koresponduje. Godin říká, že marketing se běžně dělá tak, že firma vyrušuje lidi, kteří ji nechtějí poslouchat, zatímco by měla najít takové, kteří chtějí přirozeně následovat její „myšlenku“. Pokud dělá něco, co lidé chtějí následovat, pokud navazuje vztahy s takovými lidmi, kteří chtějí navazovat vztahy, spojí je do jakési kmenové skupiny s určitým zájmem. A pokud může tuto skupinu/kmen vést, marketing se o sebe postará sám.

Greenberg (2010) připomíná, že nejvíce člověka dokáže ovlivnit ústně podaná informace z důvěryhodného zdroje (word of mouth). Takovou informaci dnes mnoho lidí hledá online i u „neznámých“ lidí např. na diskusních fórech.

Z pohledu firmy je důležité zmínit, že dle Greenberga jejím „důvěryhodným zdrojem“, nebo také „opravdovým přítelem“ musí být zákazník. Zákazník přináší podněty pro zlepšování a umožňuje Customer Management of Relationships (CMR).

Pokud firma chce s úspěchem vytvořit a provozovat kmenovou skupinu, doporučuje Seth Godin také být **lidský, autentický, mluvit pravdu**, a být ve styku

---

<sup>13</sup> Godin, S. Seth Godin: How to get your ideas to spread [video]. konference TED [online]. TED Conferences, LLC, 2007 (natočeno 2003). [Vid. 17.1.2012]. Dostupné z: [http://www.ted.com/talks/seth\\_godin\\_on\\_sliced\\_bread.html](http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread.html).

s lidmi. Kmen loajálních zákazníků nemusí být velký, k dosažení vlivu stačí 1000 skutečných následovníků - ti mají další „kamarády“. Godin radí smířit se s tím, že ne každý bude chtít být, nebo by měl být, ve firemním kmeni. Sice lze využít sílu sociálních médií, ale je zapotřebí skutečného zaměření, čili dělat jednu věc výborně a ne dvě polovičatě a není tedy potřeba využívat všechny dostupné kanály.

Aby měla existence firmy smysl, musí být firma pro lidi nepostradatelná. Toho firma dosáhne tím, že zasáhne mysl lidí, neboť je k nim štedrá, přichází se změnou k lepšímu a na tom co dělá (nebo jak to dělá) je něco, proč s ní lidé reálně chtějí navázat kontakt.

#### **5.4.3.1 Social CRM**

Mrázek (2009b) souhlasí s tím, že vtáhnout zákazníka do tvorby strategie se vyplatí, což koresponduje s CMR/CRM. Komunikační kanály, které jsou pro to vhodné, se označují jako Web 2.0. Ten představuje technologie jako blogy, online hry, sociální sítě, virtuální světy a další. Slouží nejen k informování zákazníků o produktech a k poprodejnímu servisu, ale umožňuje vtáhnout zákazníky přímo do vývoje výrobků. Interaktivní a kolaborativní technologie budují mnohem silnější vztah zákazníka s firmou, což je v souladu s výše uvedeným Godinovým budováním kmene. Zákazníci nejen mají výrazně vyšší informační podporu než u konkurence, ale firmě odpadá část nákladů např. na budování značky a propagaci.

V souvislosti s Web 2.0 se objevilo také CRM 2.0 neboli **Social CRM (SCRM)**, které reaguje na tzv. „social customer“, tedy zákazníka, který získává informace přes sociální sítě a chce se aktivně podílet na tvorbě hodnot spolu s podnikatelským sektorem. Greenberg (2010) SCRM definuje jako filosofii a podnikovou strategii podporovanou technologickou platformou, obchodními pravidly, procesy a sociálními charakteristikami, navrženou tak, aby zákazníka zapojila do kolaborativní (spolupracující) konverzace, aby tak mohla poskytnout oboustranně přínosnou hodnotu v důvěryhodném a transparentním obchodním prostředí. Jedná se o reakci podniku na fakt, že konverzaci vede (neboli vlastní) právě zákazník.

U SCRM jsou zákaznická data rozvíjena a aktualizována samotnými zákazníky. Zároveň je firmám umožněno lépe pochopit chování svých zákazníků i jejich názor na

výrobek či firmu jako celek např. na komunitním webu či blogu<sup>14</sup>. Social CRM umožňuje mnoho informací a akcí téměř beznákladově zpřístupnit prakticky „každému“ zákazníkovi. Vzhledem k současnému vývoji je v SCRM budoucnost, přesto by však bylo chybou zapomínat na tradiční komunikační kanály, o které mají mnozí zákazníci stále velký zájem.

Tradiční CRM (CRM 1.0) je dle Greenberga (2010) založen na vnitřním operativním přístupu k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky, zatímco Social CRM je založen na schopnosti firmy splnit osobní agendy jejích zákazníků a zároveň cíle vlastního business plánu a vede spíše k zapojení zákazníka než k jeho řízení.

Tato dizertační práce však od začátku chápe CRM tak, jak ho chápe CMR i SCRM (s tím rozdílem, že SCRM dává větší důraz na sociální sítě). CRM sice zahrnuje lepší cílení na zákazníky, ale počítá s tím, že jde o obousměrnou komunikaci a ve finále to bude zákazník, kdo určí, jak bude vypadat vztah a budoucnost.

Greenberg (2010) viděl rozdíl mezi tzv. CRM 1.0 a CRM 2.0 např. v tom, že novější CRM 2.0 je o strategii a zaměřuje se na prostředí a prožitky, které zákazníka přitahují k firmě; zatímco CRM 1.0 je o operativním a taktickém řízení a zaměřuje se na produkty, které uspokojují zákazníka. **Zde může ležet příčina toho, proč CRM není plně či efektivně prakticky využíváno. Pokud si ještě před několika málo lety v zahraničí mysleli, že CRM odpovídá definici 1.0, nemohl být potenciál CRM plně rozvinut.**

---

<sup>14</sup> Sociální CRM. In: *CRM portál* [online] [cit. 2012-08-14]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/socialni-crm>.

## **5.5 MO a CRM - formy a souvislosti**

### **5.5.1 Tržní orientace reaktivní a proaktivní**

Výzkumy mnohdy definují MO ze dvou pohledů – reaktivní (responsive) a proaktivní (proactive). Reaktivní tržní orientace v podstatě znamená zaměření se na již vyjádřené potřeby zákazníků a jejich uspokojování pomocí nynějších zkušeností. Představuje blízkost, zdokonalení a implementaci dřívějších znalostí k maximálnímu využití současného stavu.

Proaktivní tržní orientace naopak hledá nové informace a znalosti a snaží se objevovat nevyřčené, latentní potřeby zákazníků. Proaktivní přístup je charakterizován objevováním, změnami, inovacemi, riskováním a je tedy zaměřený na výzkum. (Tsai a kol., 2007) Zdá se být pro MO i CRM nezbytností. To potvrzují i Karlíček a kol. (2013), podle kterých reaktivní MO není v dlouhodobém horizontu dostačující. Uvádějí také, že rozdílem mezi proaktivní MO a produktovou koncepcí (ta se zaměřuje na neustále zdokonalování produktů) je, že produktová koncepce se soustředí hlavně na produkt a opomíjí zákazníka. Proaktivní MO se soustředí jak na produkt, tak na zákazníka a produktové inovace provádí pomocí anticipace skrytých zákaznických potřeb.

Zelong a kol. (2014) se zabývali zkoumáním technologického výzkumu a využívání technologií. Využívání technologií podle nich odkazuje na vylepšení a rozšíření stávající technologické základny, zatímco technologický výzkum se zaměřuje na vývoj nových technologií. Zelong a kol. (2014) zjistili, že interakce využívání technologií a technologického výzkumu má negativní vliv na výkonnost podniku ve firmách s reaktivní tržní orientací, zatímco pozitivní vliv má na firmy s proaktivní tržní orientací.

### **5.5.2 Market-driving versus market-driven**

Existují dvě primární formy tržní orientace: MO řízená trhem a MO trh řídící. Orientace market-driven (řízená trhem) odpovídá reaktivní obchodní logice a zahrnuje vztahy k zákazníkům, při kterých je firma schopná se učit a adaptovat. Takové firmy jsou často v závislé dodavatelské roli a mají silné provozní vazby se svými hlavními odběrateli.

Naopak orientace market-driving (trh řídící) odpovídá proaktivní obchodní logice zdůrazňující schopnost firmy vyvinout radikální inovativní obchodní koncept a produkty, které ovlivní nebo dokonce vytvoří trhy. To vyžaduje partnerství a spolupracující učení se společně s hlavním odběratelem. Tento pohled však vyžaduje ještě více empirických důkazů. (Tuominen a kol., 2004) Více také na straně 73.

### **5.5.3 CRM ofenzivní a defenzivní**

S CRM souvisí **ofenzivní a defenzivní strategie**. Za ofenzivní strategii se považuje získávání zákazníků či podněcování jejich přesunu od konkurenční značky. Zatímco důraz na zákaznickou spokojenost a udržení zákazníků je označován jako defenzivní strategie. Přestože většina firem využívá obě strategie, současná konkurenční situace poutá zvýšenou pozornost k defenzivní strategii, která firmám pomáhá ochránit, co již mají, a která byla značně rozvinuta v CRM a v orientaci na zákazníka. (Stefanou, Sarmaniotis a Stafyla, 2003)

### **5.5.4 Učící se organizace**

Učící se organizace jsou vedeny sdílenou vizí, která soustřeďuje energii jejich členů na vytváření nadstandardní hodnoty pro zákazníky. Tyto firmy soustavně nabývají, zpracovávají a šíří celou organizací znalosti o trzích, produktech, technologiích a obchodních procesech. Neváhají se ptát na předpoklady a přesvědčení, která o nich existují. Jejich znalosti jsou založené na zkušenostech, pokusech a informacích od zákazníků, dodavatelů, konkurentů a jiných zdrojů. Díky komplexní komunikaci, koordinaci a procesům, které řeší konflikty, tyto organizace dosahují sdíleného výkladu informací, který jim umožňuje pohotově jednat, přesvědčivě využívat příležitosti a zneškodňovat problémy. Učící se organizace jsou mimořádné svou schopností předvídat a vytvářet příležitosti na turbulentních a tříštících se trzích. (Slater a Narver, 1995) Spojuje se v nich tedy market-driven a market-driving přístup a tím dosahují úspěchu.

Podle Slatera a Narvera (1995) je MO podstatným kulturním základem učící se organizace. Autoři přibližují několik dřívějších definic MO, aby ji mohli definovat jako kulturu, která:

1. dává nejvyšší důraz na ziskové vytváření a udržováním nadstandardní hodnoty pro zákazníky, zatímco zvažuje zájmy ostatních stakeholderů;
2. poskytuje normy chování týkající se organizačního vývoje a schopnosti reagovat na tržní informace.

Závěry výzkumu, který provedli Nikoomaram a Ma'atoofi (2011), zase ukazují, že učící se organizace má významný a pozitivní vliv na tržní orientaci firmy. Jinými slovy, silný závazek k učení, otevřená mysl a sdílené vize vedou k posílení MO (malých) firem.

Podle Farrella a Oczkowskiho (2002) je pro firmy, které chtějí zlepšit svůj výkon, MO důležitější než učící se orientace, ne proto, že by bylo snadnější ji vyvinout, ale proto, že silná MO reflektuje jak chování, tak hodnoty, zatímco učící se orientace reflektuje pouze hodnoty. To znamená, že silná MO zahrnuje hodnoty učící se orientace a uplatňuje je v chování, které firmu přímo obohacuje.

Kohli a Jaworski (1990), Day (1994) a Sinkula (1994) argumentují, že MO coby souhrnný hodnotový systém organizace, nabízí silné normy pro sdílení informací a dosahování jednotného významu.

Efektivní organizace jsou dle Slatera a Narvera (1995) sestavou manažerských praktik, které pomáhají rozvoji znalostí, jež jsou základem konkurenční výhody. MO, doplněná hnací silou podnikatelského přístupu, nabízí kulturní základ pro učení organizace. Nicméně, MO a podnikání musejí být doplněny příslušným klimatem k vytvoření učící se organizace. Autoři popisují proces vývoje a použití nových znalostí pro zlepšení výkonu a nabízejí soubor organizačních prvků, které zahrnují učící se organizaci.

Organizační učení na nejzákladnější úrovni znamená vývoj nových znalostí a porozumění, které mají potenciální vliv na chování. Slater a Narver (1995) uvádějí rozdílné typy učení. Adaptivní učení (Senge, 1990), neboli jednosměrné učení, příp. single-loop (Argyris, 1977) je nejzákladnější formou učení. Objevuje se u souborů rozpoznaných i nerozpoznaných omezení (např. meze učení), které odrážejí předpoklady organizace o ní a o prostředí. Plodné učení (generative – Senge 1990,

double-loop – Argyris 1977) – dvousměrné (či dvousmyčkové) se objevuje, když se organizace nebojí považovat za chybné zastaralé předpoklady, které se týkají její mise, zákazníků, schopností nebo strategie. Vyžaduje vývoj nových způsobů pohledu na svět, založených na porozumění systémům a vztahům, které spojují klíčové události. Systémové myšlení učí organizaci zaměřovat se na vzájemné vztahy a dynamické procesy změn.

Nicméně, trvalé plodné učení se prý zdá být nedosažitelným cílem. Bhide (1986) podotkl, že příležitosti k dosažení trvalé výhody díky vynikajícímu strategickému tahu jsou neobyčejně vzácné. Revoluční období plodného učení má tedy poskytnout „okno“ konkurenční výhody, které může být udržováno otevřené pouze díky neustálému zlepšování. Případně se toto „okno“ může začít zavírat, když znalost dané inovace pronikne ke konkurenci. (Slater a Narver, 1995)

Adaptivní učení by mohlo více souviset s reaktivní a trhem řízenou (market-driven) MO a defenzivní strategií CRM, zatímco plodné učení s proaktivní a trh řídící (market-driving) MO a ofenzivní strategií CRM. Při bližším pohledu však lze říci, že plodné (systémové) učení v sobě zahrnuje také adaptivní učení a výhody reaktivního i proaktivního přístupu.

Day vyzdvihuje market-driven přístup, který díky svému externímu důrazu na rozvíjení informací o zákaznících a konkurenci dává firmě dobré postavení, aby mohla předvídat vývojové potřeby zákazníků a odpovídat na ně novátorskými řešeními. V podstatě jde o využití informací z dosavadního chování pro odhad budoucího chování či potřeby a získání náskoku před konkurencí jistou inovací. Jde tedy o plodné učení a zároveň bezpečné vyzkoušení market-driving přístupu. Day (1994, str. 43) říká: „Trhem řízená kultura podporuje hodnotu dokonalého tržního zpravodajství a nezbytnost funkčně koordinovaných postupů, směřovaných k dosažení konkurenční výhody.“ Tato schopnost dává trhem řízeným organizacím výhodu v rychlosti a účinnosti reakcí na příležitosti a hrozby. Z toho vyplývá, že tržní orientace je skrytě učící se organizací (Slater a Narver, 1995).

V tomto smyslu je užitečné zejména plodné učení, které vyžaduje vývoj nových způsobů pohledu na svět, založených na porozumění systémům a vztahům. Narver a Slater souhlasí s mnoha vědci a manažery, kteří zastávají mínění, že organizační učení může být jediným zdrojem konkurenční výhody.

Společnosti se silnou tržní a učící se orientací jsou schopny identifikovat a reagovat na explicitní i latentní potřeby trhu. Tyto schopnosti zesiluje kombinace adaptivního a plodného učení. Proto se MO definuje z reaktivního i proaktivního pohledu. (Silva a kol., 2009)

Organizační učení je třístupňový proces, který zahrnuje získávání, šíření a sdílený výklad informací (Slater a Narver, 1995). Stejný přístup k potřebě neustálého učení najdeme i u CRM.

Výsledky Keskina (2006) ukazují, že inovativnost firmy pozitivně ovlivňuje firemní výkon; učící se orientace pozitivně ovlivňuje inovativnost; MO pozitivně ovlivňuje učící se orientaci; učící se orientace zprostředkovává vztah mezi MO a inovacemi; a MO nepřímo ovlivňuje podnikový výkon prostřednictvím inovací a učení.

Narver, Slater a Tietje (1998) předpokládají, že MO by mohla být rozvíjena prostřednictvím organizačního učení. Navrhují dva přístupy ke zlepšení MO. Prvním je zavedení principů MO, které jsou komunikovány pomocí vzdělávání zaměřeného na rozvoj potřebných dovedností a znalostí. Druhý přístup se zaměřuje na přímou interakci s trhem a na učení se o zákaznících a konkurentech.

Koncept učící se organizace je aplikací **znalostního managementu (KM)**. „KM je proces, kterým organizace vytvářejí hodnotu prostřednictvím intelektuálního a znalostního kapitálu. Jde především o výměnu znalostí (ne informací) mezi jednotlivými zaměstnanci, odděleními a dokonce i firmami. Důležité je, aby si lidé dokázali uvědomit, že sdílením znalostí získají všichni (win-win).“ (Chlebovský, 2005, s. 23) CRM a KM se prolínají, neboť úspěšnost koncepce CRM je závislá na funkční koncepci KM. Databáze informačního systému CRM umožňuje shromažďovat a sdílet znalosti o zákaznících a se zákazníky. U CRM i u KM má rozhodující úlohu lidský faktor. Zaměstnanci musí chápat, že sdílení znalostí není prostředek kontroly jejich práce, ale prostředek umožňující rychlejší firemní rozvoj. (Chlebovský, 2005)



Rössler (2010) uvádí, že v procesu utváření učící se organizace hraje významnou roli firemní kultura, která se úzce spjata se strategickým řízením. Dále popisuje pět disciplín, které učící se organizace musí zvládnout dle Petera Senge:

- Osobní mistrovství, tj. schopnost jednotlivců pracujících v organizaci učit se a rozvíjet.
- Práce s mentálními modely, které představují hluboce zakořeněné osobní představy jednotlivců o světě kolem nich.
- Tvorba jednotné vize, sdílené všemi zaměstnanci, která pak působí motivačně.
- Týmové učení. Manažeři organizací jsou odpovědní za budování atmosféry vzájemné důvěry a z ní vyplývající dobré vztahy mezi příslušníky týmů.
- Systémové myšlení pomáhá analyzovat události, naučit se chápat jejich podstatu a adekvátně na ně reagovat. Je tedy předpokladem pro kýžené plodné (dvousmyčkové) učení.

### **5.5.5 Velikost firmy**

Literární zdroje se většinou shodují v tom, že malé firmy mají jakousi přirozenou konkurenční výhodu, že jsou blíže zákazníkovi, lépe znají jeho potřeby, často mu připravují řešení na míru, jsou pružnější a své vnitřní procesy mohou řídit snadněji. (Šembera, 2008) Majitelem firmy může být rozený a důvěryhodný obchodník, který na základě intuice dokáže skutečně řídit vztah se zákazníkem, neustále sleduje procesy a nabízí to právě ve správný okamžik. Problém je však toto umění přenést i na spolupracovníky, proto s růstem firmy dochází k problémům.

Když firma roste, přibývá zaměstnanců, interní procesy jsou komplikovanější a mezi jednotlivými odděleními dochází ke komunikačním problémům. CRM je považováno za způsob, jak se na tyto problémy připravit. Navíc sdílení stejných hodnot umožňuje zaměstnancům firmy přirozeněji „táhnout za jeden provaz“.

Malé firmy mnohdy díky CRM dynamicky rostou a pak tuto schopnost v určitém bodě ztrácejí, neboť nedokáží promítnout toto latentní „umění“ z jeho nositele do zbytku organizace, jak uvádí i Stránský (2001). Právě zde leží nejčastější kámen úrazu.

Nestačí jen implementovat software, je třeba vytvořit strategický rámec, optimalizovat firemní procesy, využít moderní komunikační kanály (Internet, E-mail, call centrum), neustále vyhodnocovat minulé chování zákazníků v kombinaci se znalostí chování širších skupin a hlavně nadchnout pro novou filosofii všechny pracovníky a pomoci jim sžít se s ní.

CRM pomáhá firmám těžit z perfektní znalosti zákazníka. Berry (2003) uvedl, že malé a střední podniky mohou velmi těžit z přínosů CRM a to tak není vyhrazeno velkým firmám. Možné je zde i využití tzv. „CRM za korunu“ (Chlebovský, 2005, viz strana 90). Je třeba reálně se stát zákaznickou a tržně orientovanou firmou.

Malé podniky mají soudržnější kulturu, jsou méně složité a mívají méně zákazníků. MO může dopomoci malým firmám k úspěchu tím, že jim poskytne celofiremní rámec pro stanovení cílů, rozhodnutí a pro akce. Tento rámec může mít zásadní význam pro výkonnost, protože malé podniky občas postrádají systematická rozhodnutí a strategické myšlení (Pelham a Wilson, 1999) a právě tržně orientovaná firma má dobře uspořádaná strategická a taktická rozhodnutí, která jsou navíc založena na zákaznické definici hodnoty (Oudan, 2007).

Zaměření na silné stránky a silnou tržní orientaci – na inovace, flexibilitu a vyšší přidanou hodnotou pro pečlivě cílené skupiny zákazníků – se zdá být prospěšné. Úsilí o formalizaci, koordinaci a řízení - spolu s důrazem na strategii inovací, tržních výklenků i diferenciaci - by mělo zvýšit tržní orientaci. (Pelham a Wilson, 1999)

#### **5.5.6 Podniky pohybující se na trzích B2B a podniky pohybující se na trzích B2C**

Kromě velikosti firmy se také diskutuje o tom, zda jsou CRM a MO prospěšné pro oba typy podniků, které se liší určením své produkce. Prvním typem jsou takové podniky, jejichž zákazníci jsou zároveň konečnými spotřebiteli (**business-to-customer, B2C**, příp. business-to-consumer). Druhý typ představují podniky, jejichž zákazníci tvoří další podniky (**business-to-business, B2B**). (Lehtinen, 2007)

Pivoda (2010, s. 6-1) uvádí: „Průmyslový trh je tvořen všemi (dodavateli i odběrateli = zákazníky), kteří prodávají a nakupují zboží a služby za účelem jejich využití při výrobě dalších výrobků a služeb určených k prodeji, případně pronájmu jejich konečnému spotřebiteli“. Pokud je zákazníkem firma a musí využít např. leteckou

přepřevu pro svého zaměstnance, patrně ji využívá pro naplnění své činnosti, de facto jako součást vstupů do svého finálního produktu, tedy je to oblast B2B.

Peppers (2007) tvrdí, že na CRM může být nahlíženo jako na řízení vztahů s kontakty, neboť lidé (kontakty) kupují produkty přímo na trhu B2C nebo jako reprezentanti firem na trhu B2B. Zákazník je vždy kontaktem, ale kontakt na trhu B2B nemusí být zákazníkem. Dále Peppers (2007) předkládá sedm hlavních rozdílů mezi CRM ve světě B2C a ve světě B2B:

1. Ve světě B2B existují vztahy ve vztazích. Firma jako taková nemůže udělat rozhodnutí, dělají ho vždy lidé uvnitř firmy. Peppers a Rogersová (2004) přišli s metodou „I.D.I.C.“, která obsahuje čtyři kroky pro vytvoření a řízení vztahů k zákazníkům:
  - a. identifikace zákazníků,
  - b. diferenciacce zákazníků,
  - c. interakce se zákazníky,
  - d. přizpůsobování se zákazníkům.
2. V prostředí B2B je velkou výzvou již první krok (identifikace zákazníků), protože je potřeba najít osoby, které mají rozhodovací odpovědnost. Mohou to být přímo rozhodovatelé, či ovlivňovatelé atd.
3. Dalším rozdílem je, že firma na B2B trhu má obvykle jen několik velkých zákazníků, proto pro ni nejsou vhodné statistické nástroje používané v rámci B2C CRM.
4. Třetím rozdílem je postupný rozvoj prodejů. Jeden kontakt je pouhým odrazovým můstkem pro získání dalších kontaktů uvnitř organizace.
5. Čtvrtým rozdílem je složitost kanálů. Na B2B trzích je proces distribuce extrémně komplexní.
6. Jiným rozdílem je znalostní (knowledge-based) prodej. Vzhledem k tomu, že produkty a služby prodávané v rámci B2B trhu jsou často velmi složité, je výhodné založit prodejní proces na vzdělávání a školení zákazníků, a to mnohem více než v B2C.
7. Další odlišností je malá frekvence nákupů. Na trzích B2B je doba mezi jednotlivými nákupy delší a tak firmy věnují CRM velké úsilí, aby vytvořily průběžný proud služeb, které umožní udržovat vztahy se zákazníky.

8. Pomoc klientům s jejich vlastním řízením dává ve vztazích B2B konkrétní smysl. Tím, že firma přizpůsobí vztahy se zákazníky tak, aby se jejich podnikání do určité míry řídilo samo, jim nabízí velkou přidanou hodnotu.

Prvky řízení vztahů se zákazníky mohou mít na trzích B2B jinou formu než na trzích B2C, ale základní pojetí je stále stejné: pochopit zákazníky, vytvořit strategii a pak zajistit funkce lidí, procesů a technologií (Davey, 2007). Perin a Sampaio (2001) zkoumali vliv tří dimenzí MO (tvorba tržního zpravodajství, šíření této tržní inteligence a schopnost reakce na trh) na výkon a zjistili přínosy pro firmy na obou typech trhů (největší vliv měla reakční oblast, tj. přizpůsobení se zákazníkovi). (Silva a kol., 2009).

## 5.6 CRM a MO

Firmy se pohybují v globálním a hyperkonkurenčním tržním prostředí. Trendem se stalo úsloví „mysli globálně, jednej lokálně“, které v sobě zahrnuje potřebu pečlivé segmentace trhů a to tak, aby se firma zaměřila na atraktivní zákazníky, tedy na ty, se kterými může dosahovat významných tržeb. (Lošťáková, 2006; Lošťáková a kol., 2009)

Již v 90. letech se zdůrazňovala spokojenost zákazníka. Řízení pomocí spokojenosti zákazníka se však může stát problémem, jakmile začne společnost bránit v rozvoji vlastních schopností. (Storbacka a Lehtinen, 2002) Z pochopitelných důvodů není možné zákazníky nechat, aby vše rozhodovali za firmu (protože firma musí naplňovat cíle svých vlastníků), stejně tak ale firma není schopna zcela řídit své zákazníky. Může však řídit vztahy se zákazníky a vytěžit ze vzájemného ovlivňování to nejlepší pro obě strany.

Firma orientovaná na zákazníka a firma orientovaná na trh – zde je možné očekávat spojitost. Přesto pojmy „tržní orientace“ a „řízení vztahů k zákazníkům“, ač znějí podobně, nejsou zcela totožné. Nicméně při porovnání výše zmíněných prvků CRM (lidé, obchodní procesy, technologie, obsah) a prvků MO (orientace na zákazníka, konkurenci a interfunkční koordinace) je vidět, že jsou sice vyjmenovány jinak, ale jsou si svým obsahem velmi podobné. Koncepte CRM i koncepte MO také zdůrazňují dlouhodobost a ziskovost.

V jádru marketingové koncepce je tržní orientace (Karlíček a kol., 2013). Jako filosofie marketingu je chápána tržní orientace založená na jejím podřízení zákazníkům. (Koudelka a Vávra, 2007, s. 11) CRM je také v souladu s marketingovou koncepcí. Jelínková (2006) uvádí, že v rámci filozofie CRM se firma zaměřuje na potřeby zákazníků, místo na produkt a tyto potřeby chce uspokojovat efektivněji než konkurence.

MO a CRM jsou běžně řešeny jako oddělená teoretická pojetí a často jsou používány v marketingu business-to-consumer. Tuominen a kol. (2004) se proto zaměřují na vztahy business-to-business. Zároveň pracují v souvislosti s **MO s pojmem Customer Intimacy (CI)** viz strana 62 této dizertační práce. Uvádějí, že by měla existovat silná pozitivní asociace mezi MO a CI. Kromě toho je tato souvislost ovlivňována tržním zaměřením a přijatou obchodní logikou (reaktivní, proaktivní).

Vedení společnosti dle nich musí pečlivě propojit postoje firmy, její MO a v podstatě i CRM, což podporuje v této dizertační práci ověřovanou teorii o souvislosti těchto pojetí.

Výsledky výzkumu Tuominena a kol. (2004) prokazují, že proaktivní či reaktivní přístup a zaměření na trh ovlivňují typ a míru MO, a navíc ovlivňují souhru mezi MO a blízkými vztahy se zákazníky.

Studie Tuominena a kol. (2004) se také zabývala tím, jak mohou tři faktory MO předpovídat nízké či vysoké CI a bylo potvrzeno, že schopnosti MO ve společnosti silně ovlivňují rozvoj efektivních cest k řízení zákazníků. **MO je tedy schopna tvořit CI** a nejen proto se stává pro společnost konkurenční výhodou. Tento výzkum přispívá k přemostění mezery mezi MO a customer relationship marketingem. CI i MO dle studie závisí na strategickém postavení společnosti, zda je proaktivní či reaktivní a na jejím zaměření na trh. (Tuominen a kol., 2004)

Zmíněné výsledky výzkumu mají také manažerské uplatnění. MO-CI rámec dokazuje, že management musí rozvinout odpovídající spojení mezi obchodní logikou (reaktivní, proaktivní), firemní kulturou, profilem tržní orientace, marketingovými schopnostmi a vztahy se zákazníky. Jakýkoli rozpor mezi těmito klíčovými prvky by snížil potenciální konkurenční výhodu společnosti. (Tuominen a kol., 2004) S tím v podstatě souhlasí další článek, který říká, že spolupráce mezi odděleními, šíření tržních informací a manažerská podpora tržní orientace jsou důležité pro její vývoj. (Conduit a Mavondo, 2001)

MO firmy pozitivně ovlivňuje pracovní postoje prodejců. Manažeři také ovlivňují prodejcovu orientaci na zákazníky a prodejcová orientace na zákazníky ovlivňuje průmyslové zákazníky. (Jones a kol., 2003)

Výsledky čerpané z dotazníkových akcí podle Coltmana (2007) naznačují, že mají-li být CRM programy úspěšné, je zapotřebí se zaměřit na skryté a nejasné zákaznické potřeby a posílit proaktivní tržní orientaci. To samé říkají i Tomek a Vávrová (2007b), kteří připomínají, že je potřeba soustředit úsilí na uspokojení stávajících i latentních potřeb zákazníků.

Tomášková (2005a) zmínila, že MO může být charakteristická průběžnou povahou, což by znamenalo, že organizace jsou flexibilní při zvyšování či snižování rozsahu MO a liší se pouze mírou MO. Pak se nabízí otázka, zda může organizace být tržně orientovaná příliš a jaká míra MO je optimální. S odpovědí může firmám pomoci i bližší vazba na zákazníky (CRM). Narver a Slater (1990) a Kohli a Jaworski (1990) zjistili, že v určitém bodě bude přírůstek nákladů na zvýšení MO převyšovat zisk plynoucí z takové míry MO. I přes podobné kritiky však převládá ve většině publikovaných prací názor, že MO má na organizaci pozitivní efekt.

Gray, Matear, Boshoff a Matheson (1998) upozorňují, že v málo konkurenčním prostředí může být výrobní orientace ziskovější než orientace na zákazníka obsažená v MO. Co se týká CRM, Lehtinen (2007) uvádí, že CRM je vhodný spíše pro současnou ekonomii nadbytku a s tím související konkurenci. Dle Kozáka (2011) se také na stagnujících trzích dá konkurenceschopnost firem udržet především rozvíjením vztahů se stávajícími zákazníky. CRM je tedy pro dnešní dobu více než vhodný přístup a v nemonopolním prostředí je přístupem nevyhnutelným.

Jednotlivé přístupy k MO se shodují na faktu, že MO obsahuje získávání a šíření tržních informací. Většina dostupných studií dále považuje za nejvýznamnější prvky MO orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci. V současné době jsou prvky MO rozšířeny i o další stakeholdery. Toto pojetí odpovídá zde předkládanému pojetí CRM. Firma je plně zákaznický a tržně orientovaná, sleduje konkurenci, aby mohla nabídnout zákazníkovi přidanou hodnotu, její vnitřní procesy jsou bezchybně sladěny. Tomek a Vávrová (2007a) shrnují, že **základním předpokladem úspěchu CRM není nic jiného než to, aby myšlenka orientace firmy na zákazníka pevně zakotvila v myšlení všech, kteří se podílejí na realizaci tržní orientace firmy.**

### 5.6.1 Bariéry implementace CRM a MO a jak jim předcházet

Úspěch zavedení MO a CRM do praxe může být limitovaný. Mnohé níže uváděné důvody u CRM platí i pro MO (a naopak).

Jedním z důvodů proč CRM mnohde nepřineslo požadované zisky je paradoxně jeho proslulost, díky níž je nálepka „CRM“ volně používána pro cokoli, co nějak souvisí se zaměřením na zákazníka. Mnozí průmysloví odborníci neznají obvyklou definici CRM a považují CRM za záležitost technologií, proces segmentace zákazníků nebo prodejní úsilí. I mnozí marketéři si myslí, že CRM je jen propracovanější databázový marketing, což není pravda. (Newell, 2003)

Filozofie CRM je dle Ryals a Knox (2001) založena na:

- vztahové orientaci
- udržení zákazníků
- nadstandardní hodnotě pro zákazníka vytvořené procesním managementem
- IT coby technologii umožňující poznávání a řízení znalostí o zákazníkovi.

Pojem tržní orientace (MO) je naopak méně známý. I když si zaměstnanci firem dokáží představit „jakousi“ orientaci firmy na trh, implementací v této dizertační práci představené koncepce MO se mnohé firmy v ČR strategicky nezabývají<sup>15</sup>.

V pojetí marketingové strategie CRM stále přetrvává určitá nejednotnost. Payne a Frow (2005) zjistili, že mezi manažery existují v pohledu na CRM značné rozdíly, které lze shrnout do dvou základních hledisek:

1. CRM vnímaný úzce a takticky coby dílčí technologické řešení,
2. CRM jako filozofie řízení vztahů se zákazníky.

Autoři poslední doby se zabývají oběma směry a také se pohybují mezi nimi. Prvním uvedeným se zabývali někteří prodejci příslušného software. Pro využití všech přínosů CRM je však třeba jej chápat komplexně a je potřeba jej správně definovat. Jedině tak je možné ho dostatečně implementovat.

Jak již bylo naznačeno, lidé si mohou myslet, že CRM znamená pouze softwarové řešení či elektronickou komunikaci se zákazníkem a podle toho jednat. Např. v učebním textu Koudelky a Vávry (2007, s. 30) je Customer Relationship Management považován

<sup>15</sup> CHALUPSKÝ, V.; KAŇOVSKÁ, L.; ŠIMBEROVÁ, I.; TOMÁŠKOVÁ, E. *Výzkum implementace tržní orientace u high-tech firem*. Interní materiál grantového projektu GAČR, registrační číslo 402/07/1493.



za „integrovaný režim péče o jednotlivé zákazníky prostřednictvím plynule rozvíjených relačních databází“. Hommerová (2009) publikovala výsledky studie, ve které 86 % respondentů popsalo CRM jako podnikatelskou strategii či filosofii a 14 % jako technologii. Toto zjištění je pozitivním znamením (je však potřeba zdůraznit, že výzkum se specializoval na oblast bankovníctví), protože pokud by se firma zaměřovala spíše na technické aplikace, než na zvyšování hodnoty pro zákazníky, pak by CRM nenaplnil očekávání. (Freeland, 2003) Tomek a Vávrová (2007a) správně podotkli, že CRM je třeba chápat jako prohloubení podstaty principů marketingu, nikoliv jako zavedení nového principu či „samospasitelného“ software.

Právě zaměření na technologie místo na vizi, strategii a její plnění bývá důvodem proč se implementace CRM setkala s neúspěchem. Význam mise a vize pro tržní orientaci zdůrazňují např. Candemir a Zalluhoğlu (2013). Také se stává, že je implementace CRM zaměřena pouze na některé podnikové oblasti, je osamoceným prvkem bez návaznosti na další dimenze podniku či nerespektuje stávající stav řízení (Kopřiva, 2001).

Důvodem problémů mohou být také zvyšující se nároky na dokonalost CRM. Zákazníci jsou náročnější, více informovaní, konkurenti jsou přizpůsobivější atd. (Freeland, 2003) Dalším problémem je samotná implementace a chuť (či spíše nechut) lidí něco skutečně měnit. Není totiž možné se chovat nově, pokud se v první řadě nezačne nově myslet (Storbacka a Lehtinen, 2002) a začít nově myslet není jednoduché. Pokud už se to podaří top managementu, musí ještě přesvědčit své podřízené (a to všechny), aby si novou filozofii vzali skutečně za svou.

**Lidský faktor** má dle autorky této práce na úspěch CRM i MO zcela zásadní vliv. Lehtinen (2007) uvádí jako důvody neúspěchu CRM špatnou akceptaci či nepochopení ze strany zaměstnanců či managementu, setrvávání v podnikové kultuře orientované na produkt nebo nevhodné řízení samotného projektu implementace. Navíc přínosy CRM není snadné měřit. I ve výzkumu Hommerová (2009) respondenti uváděli jako jeden z největších problémů nutnost rekvalifikace zaměstnanců.

Jak potvrzuje Mrázek (2009b) je **podstatná část firem v ČR stále produktově zaměřená**. Zabývají se vykazováním údajů o prodeji na jednotlivé produkty, zatímco

analýza kdo a proč daný produkt kupuje, jak se o něm dověděl a co by si dál přál, je často druhořadá. Plošné kobercové nálety na klienty jsou překvapivě rozšířené i u vyspělých společností. Často chybí včasné a smysluplné zahrnutí zpětné vazby do zákaznických dat a její užití jako cenný vstup pro data-mining. Autor také postuluje, že se málo využívá CLTV neboli celoživotní hodnota zákazníka pro podnik. Nejbonitnější zákazník je analytickým CRM vyhodnocován dle historických tržeb - málokde je přidán i budoucí potenciál.

Analytický CRM však již znamená určitý pokrok v rámci tří oblastí systémů CRM (Xu a Walton, 2005; ManagementMania<sup>16</sup>):

- **Operativní CRM** – zejména podpora procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb, tzv. „front office“. Ten, kdo je v kontaktu se zákazníkem, má k dispozici informace sesbírané ze všech kontaktů zákazníka s firmou. Plusem je možnost přizpůsobit se zákazníkovi a zlepšit reakce na jeho potřeby (tzv. 100% zaměření se na zákazníka).
- **Analytický CRM** – analýza dat o chování zákazníků, například analýza marketingových kampaní, hledání nových prodejních příležitostí, predikce chování zákazníků. Pomáhá segmentovat zákazníky a vyvinout příslušné marketingové strategie (tzv. 360° pohled na zákazníka).
- **Kolaborativní (spolupracující) CRM** – komunikace se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů, optimalizace této komunikace, sdílení informací o zákazníkovi uvnitř společnosti. CRM systémy jsou integrovány s celopodnikovými systémy a mohou být dokonce rozšířeny na partnery tak, aby umožnily reagovat na zákaznickovy potřeby všemi prodejními kanály. Dle Mrázka (2009a) se jedná o rychlé a zabezpečené šíření vhodných klientských informací na odpovídající místa ve firmě.

Tento výčet má svoji logiku, je z něho však patrné prioritní zaměření na prodej. Pokud by byl takto izolovaně chápán bez výše zmíněného hodnotového základu a přijetí filosofie CRM v celé organizaci, nejednalo by se o skutečné CRM, jak ho na základě mnohých autorů vysvětluje tato dizertační práce. Dlouhodobé úspěchy CRM přináší až

---

<sup>16</sup> CRM (Customer Relationship Management). In: *ManagementMania.com* [online]. ManagementMania.com, c2011-2012. [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>.

po skutečné změně přístupu, kdy zákazník cítí, že nejde o přetvářku, ale že firmě skutečně jde o jeho dobro. Jak uvádí Kotler (2003, s. 121): „Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze **nákladnější starý podnik**. Podniky by neměly investovat do CRM dříve, než projdou reorganizací a změní se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat.“ A přesně tak to je, vše záleží na lidech v organizaci a na tom, do jaké hloubky jsou s konceptem CRM ztotožněni.

Kopřiva (2001) tvrdí, že pro zlepšení řízení vztahu se zákazníkem je třeba směřovat k inovaci CRM, nikoliv k jeho vytvoření, neboť každá společnost již má určité řízení vztahů k zákazníkům, i přesto, že například nemá „CRM software“.

Oblast CRM nepředstavuje v podniku samostatnou oblast, ale je úzce svázána s ostatními dimenzemi, proto je potřeba, aby všechny dimenze byly v souladu, který vychází z definovaných a aplikovaných strategií (globální strategie i dílčí strategie pro jednotlivé dimenze).

Kopřiva (2001) mluví o třech formách řízení vztahu se zákazníkem:

1. **Maximalizace akvizice nových zákazníků** – zisk je snížen díky vysokým nákladům na akvizice; přístup je technicky nejjednodušší.
2. **Maximalizace délky vztahu se zákazníkem** – vyžaduje dobrou znalost zákazníka a jeho potřeb a aktivní přístup podniku ke vztahu se zákazníkem
3. **Maximalizace hodnoty vztahu se zákazníkem** – vztah má firmě i zákazníkovi přinášet maximální hodnotu (přístup výhra – výhra) – tato forma je technologicky nejnáročnější, neboť vyžaduje individuální znalosti potřeb zákazníka, predikce jeho chování a velmi aktivní přístup podniku.

V různých podnicích je CRM na různých úrovních. Při zlepšování CRM je doporučeno postupovat úroveň po úrovni, neboť jinak podniky nebývají připraveny na velikost kvalitativní změny, která má nastat.

Na některých úrovních CRM si podnik nemůže dovolit všechny formy řízení vztahu se zákazníkem, pokud ale ano, je třeba je vhodně kombinovat (CRM mix). Jednotlivé úrovně stavu řízení vztahů se zákazníky shrnuje Tabulka 2.

**Tabulka 2: Úrovně stavu řízení vztahů se zákazníky**

Úroveň	Popis	Charakteristika
Chaotická	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby</li> <li>▪ Neevidují se předchozí kontakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoké náklady činností typu back-office</li> <li>▪ Nemožnost plánování</li> <li>▪ Nepružnost v nabídce</li> <li>▪ Každý kontakt řešen originálním procesem</li> <li>▪ (Odpovídá podniku, který nemá primární zájem o řízení vztahů se zákazníky)</li> </ul>
Segmentovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence procesů kontaktu se zákazníkem</li> <li>▪ Zákazníci se dělí do segmentů</li> <li>▪ Jednotlivé segmenty se řídí odděleně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Znalost segmentů snižuje náklady na činnosti typu back-office</li> <li>▪ Opakovatelnost procesů kontaktu se zákazníkem</li> <li>▪ Nerozlišení více rolí jednoho subjektu</li> <li>▪ Nejednotné vystupování podniku k zákazníkovi</li> <li>▪ Maximalizace akvizice</li> </ul>
Centrická	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zákazníci jsou centrálně evidováni</li> <li>▪ Udržují se profily zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sjednocení vystupování podniku k zákazníkovi</li> <li>▪ Rozlišení více rolí jednoho subjektu</li> <li>▪ Maximalizace délky vztahu</li> </ul>
Individualizovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sledují se individuální potřeby zákazníků</li> <li>▪ Každý zákazník má svého osobního správce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoká schopnost plánování výroby</li> <li>▪ Individualizovaný přístup k zákazníkům</li> <li>▪ Pružnost v nabídce produktů</li> <li>▪ Maximalizace hodnoty vztahu</li> <li>▪ (Zákazník má jistotu, že podnik k němu bude přistupovat jako partner)</li> </ul>
Globálně individualizovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jednotné a individualizované vystupování podniku k zákazníkovi v jakékoliv lokalitě</li> </ul>

*Zdroj: Kopřiva (2001)*

Úroveň CRM, na které se podnik nachází v době, když chce CRM zlepšit (inovovat) nebo „zavést“, je potřeba určit. Tato úroveň se podílí na úspěchu inovace CRM. Mimo to však úspěšnost determinují také další faktory. Kopřiva (2001) uvádí pět signifikantních oblastí:

1. strategické materiály podniku (jaká je globální strategie, dílčí strategie a zda se podnik podle nich chová)
2. práce s informací o zákaznících
3. technologie podniku (úroveň prvků IS<sup>17</sup>, schopnost sdílet data a funkce prvků)
4. procesy řízení vztahu se zákazníky
5. zaměstnanci, kteří jsou ve vztahu se zákazníky (zkušenost, loajalita, orientace na zákazníky, firemní kultura)

Kromě výše uvedeného je třeba poznat také další faktory, které jsou specifické pro daný podnik.

Aby byla úroveň či míra CRM ve firmě zjištěna a rozvíjena, je potřeba ji měřit. Objektivní kvantifikaci je vhodné se věnovat také z těchto důvodů (Chlebovský, 2005):

1. Měření nutí k dokonalejšímu propracování strategie a zvyšuje důvěru ve strategii mezi zaměstnanci.
2. Měření sjednocuje komunikaci o strategii a klíčových faktorech CRM.
3. Měření pomáhá zvýšit míru ztotožnění se s firemními cíli a strategií a loajalitu zaměstnanců.
4. Zpětná vazba zlepšuje celý proces a zrychluje zavádění změn.
5. Zpětná vazba dává i varovné signály a může pomoci předvídat případné problémy.
6. Měření umožňuje řídicím pracovníkům sledovat vliv prováděných změn na jednotlivé firemní úseky komplexně a kontinuálně.

Faktem je, že pokud implementace CRM selže, má to své důvody, zejména nepochopení komplexního pohledu. Pokud firma implementuje pouze CRM systém, místo filosofie/strategie jako celku, vede to k nezdaru. Mnohdy je důvodem neúspěchu

---

<sup>17</sup> Informační systémy

to, že objem znalostí ve firmách roste, ale jejich využití roste podstatně nižší rychlostí (Lehtinen, 2007). Manažeři často ignorují nebo nedostatečně využívají data ze CRM databází pro vývoj tržních strategií. (Stein a kol., 2013)

Mendoza a kol. (2006) připomínají, že ve výzkumu CRM projektů pouze 3 % podniků vyvinulo projekt úspěšně; 17 % začalo vidět problematiku holisticky; 35 % začalo projekty bez jakéhokoli typu koordinace; a 45 % projektů nebylo hodnoceno. Hlavními příčinami neúspěchu bylo ve 20 % malé porozumění CRM strategii, ve 29 % organizační změny, ve 22 % setrvačnost politiky společnosti a v 6 % nízká CRM dovednost.

Hradílek (2004) uváděl jako důvody nedostatečné návratnosti investic do CRM organizační změny (29 %), podnikové politikaření nebo lhostejnost (22 %), nedostatečné porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky (20 %), špatné plánování (12 %), nedostatek zkušeností (6 %), problémy s rozpočtem (4 %), problémy softwaru (2 %), špatné rady (1 %), jiné (4%). Hlavní překážkou úspěšné implementace CRM je selhání lidského činitele. (Kozák, 2011)

Na základě výše uvedených důvodů se může stát, že se pokus o zavedení „CRM“ setká se špatnými výsledky. Přesto hodně zpráv referuje o výsledcích výborných. Coltman (2007) referoval o kontrastu nadšení vyvolaného kolem investic do technologií CRM a názorů akademiků a obchodníků, které vyvolaly výzkumnou otázku o míře, se kterou by firmy měly pokračovat v investicích do potenciálu CRM. Výsledky čerpané z jeho výzkumů ukazují, že špičkový CRM potenciál skutečně může vytvořit pozitivní výhody a další zlepšení výkonu.

Pokud firmy plnohodnotně využívají systémy CRM, disponují velkým množstvím dat, která mohou použít jako podklad pro kvantitativní nebo kvalitativní segmentaci zákazníků (Dědková aj., 2011 v Marková a Myslivcová, 2013).

Harris (2000) zkoumal organizační bariéry pro rozvoj MO. Potvrdil, že míra MO roste při

- decentralizaci řízení
- strategii zaměřené na diferenciaci služeb a nízké náklady
- vnitřním komunikačním systémem, který pomáhá komunikaci jak horizontálně tak vertikálně a umožňuje smysluplný dialog mezi tvůrci strategií a těmi, kteří bezprostředně znají zákazníka
- systémech, které podporují integraci v dané organizaci (např. systém, který propojuje skladové hospodářství a činnost ústředí firmy)
- koordinačních systémech, které jsou provozovány a řízeny marketingovou funkcí firmy
- podporující vliv má i vysoká vzájemná propojenost funkcí a součástí firmy (firemních struktur) a nízká formalizace.

Jako důvod problémů v oblasti MO spatřovali Gray, Matear, Boshoff a Matheson (1998) jednak selhání při snaze vyvinout zevšeobecnitelný model MO a nedostatek šetrného měření MO, které by manažerům umožnilo přesně vymezit nedokonalosti podniku. Dále jde o definiční problém MO jako obchodní filosofie a MO jako implementace této filosofie. Pak je tu nevyřešený problém jak měřit podnikový výkon. A jsou tu také operativní problémy při zavádění marketingového konceptu do praxe. Velkou roli zde hraje přijetí nové koncepce zaměstnanci firmy.

Odborníci na spotřebitelské chování dle nich varují před potencionální mezerou mezi názory lidí a jejich skutečným chováním; podobně mohou mít podniky potíže s implementací kvůli nedostatečným schopnostem (potřebné znalosti, dovednosti a systémy) nebo nedostatečným příležitostem.

Důvodem, proč firmy neaplikují lepší zákaznický management, či kompletní CRM může být fakt, že nemají dostatek informací kde začít a kam své úsilí zaměřit nebo neznají správný způsob, jak CRM implementovat. Co se týče cíleného prodejního úsilí, problém je v tom, že většina organizací se stále zaměřuje pouze na množství cílů s malým či žádným důrazem na kvalitu získaných zákazníků. (Humbarger, 2000)  
Viz dříve zmíněné diferencované řízení vztahů se zákazníky. (Lošťáková a kol., 2009)

Ngai (2005) klasifikuje CRM do tří hlavních funkčních oblastí, které jsou udržovány a podporovány informačními technologiemi a systémy. Těmito oblastmi jsou:

- Marketing
- Tržby
- Servis a podpora

Podle tohoto autora IT<sup>18</sup> a IS hrají ve vývoji CRM klíčovou roli, protože vhodné strategie CRM mohou být přijaty díky asistenci IT, které slouží k automatizaci a umožňují tak procesy CRM. IT totiž mohou pomoci shromažďování a správě údajů potřebných k pochopení získávání zákazníků, jejich udržování a sledování jejich hodnoty v čase. To je nepochybně pravda, v určitých případech se však jednoduchá forma CRM (CRM přístup), např. u živnostníka, obejde i bez složitých technologií. O zákaznických rozhodnutích a loajalitě totiž rozhoduje to, jak se zákazník cítí.

Následující čtyři body rozpracovávají tzv. „**CRM za korunu**“ dle Chlebovského (2005).

#### 1. Náš zákazník, náš pán.

- Známé heslo vzniklé ve společnosti Tomáše Baťi, které všichni znají, leč ne všichni obchodníci se jím snaží řídit. Chování se podle tohoto hesla (v rámci možností firmy) a s ním spojená snaha radostně vyhovět zákazníkovi je základem fungování CRM v praxi.

#### 2. Rychlost reakce

- Je potřeba reagovat promptně na potřeby zákazníků i na vývoj trhu. Ještě větší plus může znamenat také výše zmíněný proaktivní přístup.
- Patří sem také systém „one and done“, kdy klient kontaktuje firmu pouze jednou a vše je vyřízeno k jeho spokojenosti. Nemusí tedy firmu kontaktovat na více místech ani vícekrát (žádné: „To musíte zavolat jinam/později.“). Z běžné praxe si lze dovodit, že zavést systém „one and done“ je nesmírně náročná záležitost a bez pomoci

---

<sup>18</sup> Informační technologie



IS se ve velké firmě těžko obejde. Nejnovější události zákaznické historie musí být k dispozici okamžitě, tj. real-time intelligence (Mrázek, 2009a).

### 3. Naslouchání a dialog (vzájemná komunikace)

- Bez skutečného naslouchání může obchodníkovi uniknout mnoho příležitostí.
- Patří sem i psychologie a typologie zákazníka, díky nimž může obchodník adekvátně reagovat.
- Také je třeba mít na paměti, že detaily jsou tím, co ovlivňuje celkový dojem o firmě.

### 4. Pečlivý management informací od zákazníků.

- Management informací o zákaznících a od zákazníků může být zdrojem vnitřního zlepšování firmy, lepšího vztahu se zákazníkem („Gratulujeme Vám k narozeninám...“; „Zakoupil jste u nás XY, jak jste spokojen?“), i mnoha inovací. Nemluvě o křížovém prodeji.
- U živnostníka či malé firmy nemusí jít o nákladné IT řešení, stačí si všímat drobností, nezapomenout si je zaznamenat, umět je předávat a používat.
- Je potřeba vytvářet takovou atmosféru, ve které bude pro zákazníka snadné (a nejlépe také příjemné) firmu upozornit, pokud bude z jeho pohledu dělat něco „špatně“. Překonat známý marketingový poznatek, že zákazníci si neradi stěžují, však není snadné a je třeba dlouhodobé práce, jak systémové, tak v přístupu pracovníků.

Pokud by firma tyto čtyři body svědomitě a s lehkostí dodržovala, cítil by se u ní zákazník nejen dobře, ale výjimečně, což napomáhá zákaznické loajalitě.

I v oblasti tržní orientace se Harris a Piercy (1997) pozastavili nad tím, že firmy stále nemají tržní a prozákaznickou orientaci a odůvodňují to extra náklady a jinými bariérami. Harris a Piercy (1997) se snažili dokázat, že firma může v podstatě mít **„MO za korunu“ a protiargumentovali údajné bariéry MO**. Tyto domnělé bariéry a jejich neplatnost shrnuje Kippenberger (1998):

- I. K rozvoji a udržení zaměření na zákazníka musí management věnovat spoustu času.
  - ▶ Je nepřijatelné vidět zaměření na zákazníka jako práci navíc. Zaměření na zákazníka je jediným smyslem managementu - tak má podnikání vypadat. Rozvoj tržní orientace je pouze přesměřáním energie od interních starostí k zákazníkům a na trhu.
- II. Ke změně hodnot a přístupů zaměstnanců vstříc MO jsou potřeba nákladná školení.
  - ▶ Firmy již investují do rozvoje zaměstnanců, tyto programy lze okamžitě přizpůsobit tak, aby se zaměřily na schopnosti potřebné pro zaměření na trh a zrychlení firemních reakcí.
- III. Informační systémy potřebné pro sběr a šíření zákaznických a tržních informací jsou drahé.
  - ▶ Stávající systémy sbírají snadno získatelné údaje o prodeji nebo dávají dohromady zbytečné přehledy nákladů a výnosů, ty jsou mnohdy šířeny pozdě, nesprávným osobám, případně jsou zcela ignorovány. Sbíráni a šíření jiných informací (spokojenost zákazníků, stížnosti, úroveň služeb) sice stojí něco málo navíc, ale mění zaměření organizace k tomu, co je opravdu důležité.
- IV. Odměny za prozákaznický přístup zvyšují náklady.
  - ▶ Když firma vyplácí bonusy, je lepší, aby místo běžných vnitřních měřítek pro vyplácení odměn použila kvalitnější služby či vyšší úroveň spokojenosti zákazníků.
- V. Marketingová strategie, analýzy trhu a potřeb zákazníka jsou dražší než produktová orientace.
  - ▶ Plány a rozpočty se věnují zdrojům a kapacitám, je však výhodnější tyto použít, když jsou zaměřeny na to důležité – zjištění a naplnění zákaznických přání. Navíc ve firmách, kde je rozpočtování a plánování byrokraticky přebujelé, by změna na MO přinesla úsporu času i peněz.
- VI. MO vyžaduje novou úroveň vnitřní komunikace, která rozvine celofiremní porozumění zákazníkovi - neustálý rozvoj MO znamená větší náklady.

- ▶ Mnohé firmy již mají vybudovaný systém šíření informací, je jen potřeba dát důraz na trhy, zákazníky a zákaznický servis.
- VII. Aby nově přijímaní zaměstnanci rozuměli tomu, co zákazníci považují za důležité, a měli k nim pozitivní přístup, je potřeba vynaložit mnoho času a peněz.
- ▶ Opět je jen potřeba přeměřovat pozornost od vykládání vnitřních postupů k důrazu na zákaznickou spokojenost.

Není nákladné být tržně orientovaný, ale nebýt. Firma, která není tržně orientovaná, může mít vyšší náklady na reklamace; vyrábí věci, o které již zákazníci nestojí; neví, co je pro zákazníky důležité a tak má zbytečně nízkou cenu; nemá svou „základnu“ zákazníků a tak ztrácí tržní příležitosti; má zbytečné náklady na reklamu a získávání nových zákazníků, protože ztrácí ty současné.

MO ani CRM nejsou o tom dělat jiné věci, ale dělat věci jinak. Nejsou o vyhazování peněz na problémy zákazníků, jsou o přeměření energie do efektivních a důležitých činností. (Harris a Piercy, 1997)

Dle Harrise (1998) náklady a výdaje tvoří velkou bariéru, ta leží jinde – **ve firemní kultuře**. Překážkou bývají:

- vrcholoví manažeři, kteří nejsou připraveni na tržní orientaci, nemají dostatek odpovědnosti či schopností
- zaměstnanci na všech úrovních, kteří se brání zavedení MO
- manažeři, kteří nevěří, nerozumí nebo nerealizují MO
- struktury, systémy a procesy, které nejsou vhodné pro rozvíjení MO
- problémy se změnou tradičního uvažování a přístupu
- vnitřní dynamika oddělení, přístup vrcholového vedení a organizační systémy, které předcházejí zavedení MO.

### **Tyto bariéry se dají shrnout do dvou oblastí:**

- názorů, přesvědčení a sdílených hodnot zaměstnanců a manažerů,
- organizačních systémů, struktur a strategií.

Pro vysvětlení role kultury v rámci bariér MO používá Harris (1998) a shrnuje Kippenberger (1998) tři prvky kultury, které se vzájemně ovlivňují a je potřeba věnovat pozornost jejich souhře:

**Artefakty** – tj. organizační struktura, strategie, systémy, modely chování, styl a jazyk komunikace v organizaci. I když jsou tyto záležitosti viditelné, jejich význam většinou zůstává nepovšimnutý. Artefakty se také mohou nazývat výtvořiny a jedná se o vnější projev kultury, jak ji člověk vnímá. Patří sem např. i architektura budov, vybavení firmy, její produkty, brožury. (Lukášová, 2010)

**Hodnoty** – postoje a názory, které jsou v celé organizaci uznávány a sdíleny.

**Základní předpoklady** – to, co je bráno jako samozřejmost, neviditelné a nediskutované předpoklady, které určují to, jaký smysl přiřazují členové organizace prostředí a událostem.

Harris (1998) dle Kippenbergera (1998) přišel se **šablonou pro tržně orientovanou kulturu**. Ta musí být založena na souboru základních předpokladů, které jdou nad rámec vágní představy o ziskovosti, zaměření na zákazníka a organizační koordinaci. Je tedy založena na absolutním přijetí těchto **základních předpokladů**:

- existence organizace je závislá na jejím prostředí;
- je schopna analyzovat a reagovat na trh;
- může uspokojit potřeby a přání zákazníka;
- to vše je cestou k dlouhodobé ziskovosti a přežití.

V rámci **hodnot** tržně orientovaná kultura sdílí široce zakořeněné přesvědčení, že inovace, týmová práce a lidé jsou důležití. Elán mění v marketingový úspěch, konkurenceschopné výsledky a zastává světu otevřený (do sebe nezahleděný) postoj.

Ve smyslu **artefaktů** systémy, struktury a strategie minimalizují konflikty i osobní zájmy (politikaření). Je generována a šířena tržní inteligence, jsou podněcovány

a odměňovány služby zákazníkům a jejich kvalita. Formalizace a centralizace jsou na nízké úrovni, na vysoké úrovni však je zapojení marketingu do vytváření strategií.

Skutečnou překážku pro MO (a také pro CRM) představuje dosažení výše uvedených kulturních změn.

V komentáři za článkem Kippenbergera (1998) je uvedeno, že bez ohledu na to, zda s uvedenými argumenty a potřebou změny myšlení člověk souhlasí, jde o výhodný přístup. Proč? Pokud na sebe narazí dvě protichůdné myšlenky, vzniká zpravidla syntéza kombinující obě. V literatuře o vyjednávání a řešení konfliktů je toto vnímáno jako win-win situace. **Přijetí filosofie MO by tedy mělo vést k situaci výhra-výhra**, což je jeden z cílů CRM.

Samozřejmě existují lidé, kterým situace výhra-prohra vyhovuje a principy MO či CRM jsou pro ně nepohodlným narušením zažitých postupů. S nepřijetím hodnot a kultury MO a CRM se mnoho firem v České republice potýká i v dnešní době.

Např. Buchta (2014) položil 14 manažerům průmyslových firem otázku, zda mají ve firmě proklientský přístup, který je základem CRM – kladně neodpověděl ani jeden manažer. CRM přístup je však dle Buchty (2014) nutný i v průmyslových podnicích a to ve všech odděleních. Jinak se objevují problémy, nebo minimálně vnitřní konflikty. Může se stát, že oddělení, které prodává zákazníkovi, třeba i je klientsky orientované, ale není schopno realizovat klientovo přání, protože ostatní oddělení takto orientovaná nejsou, což vede k demotivaci nejen zákazníků, ale i obchodníka.

## 6 Výsledky disertační práce

### 6.1 Posouzení shodnosti pojetí MO a CRM

Porovnáním koncepcí MO a CRM bylo nalezeno mnoho jejich společných rysů, které jsou shrnuty v následujícím textu<sup>19</sup>.

#### Formulace společných rysů MO a CRM

- Rozvoj systematického zájmu o obě koncepce v pozdních 80. letech 20. století.
- Orientace MO a CRM na dlouhodobé zaměření, nejde pouze o krátkodobé výsledky. (Deshpandé a kol., 1993; Storbacka a Lehtinen, 2002)
- Ziskovost není konkrétním cílem, ale pouze výsledkem správných přístupů; je spíše výsledkem MO než její součástí (Kohli a Jaworski, 1990). Cílem číslo jedna v CRM není ziskovost, ale spokojenost zákazníka. Zisk je pak výsledkem tvorby hodnoty pro zákazníka.<sup>20</sup> (Wessling, 2003)
- V MO i CRM se staví na zákaznickém vnímání hodnoty. CRM zdůrazňuje zejména loajalitu firmy směrem k zákazníkům (Wessling, 2003), která se prakticky využívá v tržní orientaci (Javalgi, Martin a Young, 2006).
- CRM zdůrazňuje aktivní tvorbu vztahu se zákazníkem. Nestačí však rozvíjet vztahy pouze se zákazníky, je třeba rozvíjet vztahy i s ostatními stakeholdery (O'Halloran a Wagner, 2001). Rozvoj a udržování vztahů se zákazníky a věnování pozornosti ostatním zúčastněným stranám je součástí MO (Slater a Narver, 1995).
- V obou koncepcích se uplatňuje decentralizace pravomocí a odpovědností. Je vhodné, když rozhodnutí mohou dělat lidé blíže zákazníkovi, což jednoznačně platí pro CRM (Wessling, 2003), stejně jako pro MO. Jaworski a Kohli (1993) dokonce našli negativní vztah mezi centralizací a MO. Nízkou formalizací doporučuje Harris (2000).

---

<sup>19</sup> Vychází se z provedené analýzy sekundárních zdrojů. Vždy je uveden příklad významného autora, který danou myšlenku podporuje, jak pro oblast MO, tak v oblasti CRM.

<sup>20</sup> S tím, že ani CRM ani MO význam zisku nesnižují. Jak uvádí Lehtinen (2007, s.16): „Dosažení zisku je základním předpokladem zajištění fungování společnosti. Je rovněž přirozené, že vlastníci podniku požadují kompenzaci za poskytnutí investičních prostředků a přijetí podnikatelských rizik.“

- Podle Jaworskiho a Kohliho (1993) je pro tržní orientaci prospěšná určitá míra rizikové tolerance ze strany senior manažerů a ochota akceptovat příležitostné selhání jako běžnou součást obchodu. Jedná se o doporučení vhodné i pro CRM (Wessling, 2003)
- MO i CRM jsou vnímány jako motivující faktor s pozitivním účinkem na zaměstnance (Kohli a Jaworski, 1990). Zaměstnanec se při správné aplikaci CRM a MO dokáže lépe ztotožnit s firemními cíli a kulturou. Kohli a Jaworski uvádějí, že čím větší je MO, tím větší je „duch“ (nálada), uspokojení z práce a vazba organizace k zaměstnancům. (Oudan, 2007; Soch a Sandhu, 2008)
- Obě koncepce vyžadují etické chování (vnímání etických a morálních aspektů) (Madariaga a Valor, 2007; Jakubíková, 2008; Wessling, 2003).
- Zatímco hlavní hodnoty musí přetrvat (nehledě na podmínky toho, čemu obchodní činnost čelí), aktuální nástroje, kterými firma tvoří informace a reaguje na ně, se musí vyvíjet. (Deshpandé (ed.), 1999; Lehtinen, 2007)
- MO je zaměřená na firemní kulturu (Deshpandé, Farley a Webster, 1993), pro niž je vytváření nadstandardní hodnoty pro zákazníky hlavní prioritou (Narver a Slater, 1990). Totéž platí i o CRM (Storbacka a Lehtinen, 2002). Firemní kultura je zdrojem konkurenční výhody pouze tehdy, když je hodnototvorná, jedinečná a není snadné ji napodobit. (Slater, 2001).
- CRM i MO jsou založeny na sběru a aktivním využití informací. (Day, 1994; Lošťáková a kol., 2009)
- Je využíváno podpůrné funkce technologií, která směřuje ke sdílenému a jednotnému výkladu informací a jejich šíření celou firmou. (Deshpandé (ed.), 1999; Wessling, 2003))
- Zdůrazňováno je nepřetržité učení, sledování okolí, monitorování konkurence a zaměření na procesy (Deshpandé (ed.), 1999; Wessling, 2003).
- V obou koncepcích jsou zdůrazňovány inovace a význam značky. (Freeland, 2003; O’Cass a Ngo, 2007; Reid, Luxton a Mavondo, 2005)
- Obě koncepce přinášejí jasnou vizi, kterou musí top management prosazovat a neustále oživovat v celé firmě. (Storbacka a Lehtinen, 2002; Narver, Slater a Tietje, 1998)

- Fungování obou koncepcí nemusí být nákladné. (Chlebovský, 2005; Harris a Piercy, 1997)
- Obě koncepce směřují k lepším ekonomickým výsledkům (Tomášková, 2005a; Lošťáková a kol., 2009 či Woodcock a kol., 2003)
- Snaha o rozvíjení informací o konkurenci pro získání konkurenčních výhod. (Deshpandé (ed.), 1999; Wessling, 2003).
- Javalgi, Martin a Young (2006) odhalili spojení mezi výzkumem trhu, tržní orientací a CRM. Uvádějí, že výzkum trhu je funkčním pojítkem mezi marketingovým řízením a hlavní zákaznickou základnou. Nejpodstatnější je, že tržně orientované organizace berou informace z výzkumu trhu a transformují je do tržní inteligence, která je pak rozšířena po celé firmě. Pozitivní efekty spojení mezi výzkumem trhu, tržní orientací a CRM jsou vidět na příkladech firem VeriFone, the Ritz Carlton Company, Federal Express, Hallmark Cards.<sup>21</sup> Praktické důsledky jejich názoru je možné shrnout do dvou závěrů:
  - Aby mohly být firmy poskytující služby na dnešním hyperkonkurenčním trhu konkurenceschopné, musí být tržně orientované.
  - V získávání dat nezbytných pro tržní orientaci hraje klíčovou roli výzkum trhu, který může pozvednout i praxi CRM.
- MO i CRM jsou definovány jako firemní kultura, podnikatelská filozofie nebo strategie a to velmi podobného obsahu. (Narver a Slater, 1990; Kozák, 2011).

### **Rozdíly mezi MO a CRM**

Rozdíly mezi koncepcí CRM a koncepcí MO jsou při bližším pohledu velmi malé a vyplývají spíše z toho, kterému aspektu dané koncepce se konkrétní autoři podrobněji věnují. Obě koncepce kupříkladu velmi vyzdvihují tvorbu nadstandardní hodnoty pro zákazníka, nicméně literatura o CRM se fenoménu hodnoty věnuje rozsáhleji a z více úhlů pohledu. Řeší například i to, že zákazník musí sice dostávat více, než očekává, nesmí ovšem dostat příliš mnoho (1. aby bylo možné mu později nabídnout ještě o kousek více; 2. nadstandardní úsilí je pro firmu dražší), zákazníkovi je tedy potřeba poskytnout optimum.

---

<sup>21</sup> Javalgi, Martin a Young (2006)



V CRM se více pracuje se strategickou hodnotou zákazníků pro podnik nebo celoživotní hodnotou zákazníka, viz diferencované řízení vztahů k zákazníkům (např. Lošťáková a kol., 2009 či Mrázek, 2009b) v souvislosti s maximalizací hodnoty vztahu se zákazníkem (např. Kopřiva, 2001). CRM na rozdíl od MO velmi zdůrazňuje společnou tvorbu hodnot (firma a zákazník – zákazník je součástí hodnototvorného procesu) (např. Greenberg, 2010) a také fakt, že hodnota musí být produkována zároveň pro zákazníka i pro firmu, viz přístup výhra-výhra (např. Storbacka a Lehtinen, 2002). Avšak i MO dle definice Narvera a Slatera (1990) vede nejen k nadstandardní hodnotě pro zákazníka, ale i k vynikajícímu výkonu podniku.

*Tato kapitola naplňuje dílčí cíl č. II. Formulovat společné rysy MO a CRM.*

## 6.2 Navržení metody měření

Jedním z cílů je navrhnout či vybrat metodu měření míry CRM, případně míry MO. Definice MO či CRM nejsou zcela jednotné a z toho plyne i různorodost metod jejich měření.

Pro měření míry MO a CRM může být vybrána některá z existujících metod měření, pokud bude reflektovat podstatu těchto koncepcí. Je také možné navrhnout metodu zcela novou, či provést syntézu existujících tak, že z nich budou vybrány vhodné položky a doplněny položkami vlastními podle sekundárního výzkumu. Nová metoda bude verifikována z hlediska platnosti.

MO i CRM bývají měřeny dotazníkovým šetřením (příklady viz dále). Metoda dotazování umožňuje zachování jednotnosti výsledků u každé firmy, je snadno dostupná, dobře aplikovatelná a finančně nenáročná. Jednotlivé položky CRM a MO jsou subjektivně vnímané, jedná se o názory, postoje a chování lidí, které je pro účely výzkumu potřeba kvantifikovat. Podle Tomáškové (2005a) je užití subjektivních metod k měření MO stejně vhodné jako užití metod objektivních. Dotazník umožní získat a porovnávat potřebnou metriku.

V souladu s jinými autory (např. Bigné a kol., 2004; Tomášková, 2005a; Lindgreen a kol., 2006; Sin, Tse a Yim, 2005; Chlebovský, 2005) bude tedy navrhován dotazník pro měření MO / CRM.

### 6.2.1 Problematika měření míry MO

Tomášková (2005a) se věnovala porovnání nejrůznějších metod měření MO a dospěla k vlastní dotazníkové metodě měření, která vychází z metody Lado, Maydeu-Olivares, a Rivera (1998) i dalších metod. Tato nová metoda byla v České republice uznána<sup>22</sup> a vycházelo se z ní v oblasti MO i ve výzkumu Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009), jehož dílčí výstupy jsou předmětem této dizertační práce v kapitole 6.3.1. Není tedy potřeba výzkum metod měření MO opakovat. Nožička a Grosová (2012) např. zvažovali úpravu této metody pro specifika malých a středních podniků, ale dospěli k závěru, že by se jednalo o zbytečnou úpravu.

---

<sup>22</sup> Česká marketingová společnost (2007)

Pro potřeby předložené dizertační práce je předkládána obsáhlejší definice MO: Tržní orientace je komplexní strategie, která umožňuje nepřetržitě sbírat tržní informace, sladit všechny interní funkce a procesy a dosahovat zisku vytvářením nadstandardní hodnoty pro zákazníka při dlouhodobém zaměření, proaktivitě i zaměření na ostatní stakeholdery včetně konkurence. Tržní orientace představuje souhrnný hodnotový systém organizace, na jehož základě se stanovují normy chování.

Vytvoření definice podpořilo rozhodnutí, že je pro měření míry MO, možné využít výše uvedené a uznané metody. Po zkušenostech s předchozím výzkumem byl dotazník upraven tak, aby odpovídal cílům dizertační práce. Příliš zasahovat do dotazníku možné nebylo, aby byla zachována celistvost měření MO.

## **6.2.2 Problematika měření CRM**

Nyní je potřeba získat dotazník pro měření míry CRM, který by byl srovnatelný s měřením míry MO. Dotazník pro měření implementace CRM sestavili např. Karakostas a kol. (2005), položky jejich dotazníku ale neodpovídají zde studované koncepci. Obsahují spíše položky zjišťující přínosy, které respondenti u CRM vidí, důvody k výběru CRM systému, hodnocení výkonnosti nástrojů CRM. I další autoři se zaměřují na výkonnost či výsledky CRM, např. Kim a Kim (2009), Josiassen a kol. (2014).

Když se píše o měření CRM, je tím myšleno spíše měření výsledků a výsledky jsou podstatnou částí navržených dotazníků, např. Öztayşi, Sezgin a Özok (2011).

Ti uvedli výstižný přehled zahraničních metod měření CRM, kterými se různí autoři zabývají. Tento přehled se stal inspirací pro následující shrnutí doplněné údaji přímo od citovaných autorů metod dle relevance pro dizertační práci:

### Nepřímé modely měření

Měří se pomocí termínů, jako jsou povědomí o značce či vnímaná kvalita.

### Měření činností přicházejících do styku se zákazníkem

Měří úspěšnost CRM pomocí CRM softwaru.

### Vyhodnocení pomocí kritických faktorů úspěchu (CSFs)

Mendoza a kol. (2006) přišli se 13 CSFs měřenými pomocí 50 metrik. Tyto metriky však hodnotí spíše technicky měřitelnou stránku implementace CRM coby strategie. Např. % rozpočtu, které je přiděleno projektu CRM; % zaměstnanců, kteří absolvovali školení CRM; fluktuaci zaměstnanců; znalosti o ziskovosti zákazníků; koeficient spokojenosti zákazníků s firmou; automatizaci prodejních procesů; integraci IS apod.

### Behaviorální dimenze výkonnosti CRM

Jain a kol. (2003) se místo finančních ukazatelů snaží zaměřit na behaviorální dimenze výkonnosti CRM.

### Škála CRM

Sin, Tse a Yim (2005) navrhuji měřit CRM 18 položkami rozdělenými do čtyř prvků. Jedná se o:

#### *Zaměření na klíčové zákazníky*

- Průběžným dialogem s klíčovými zákazníky pracujeme na přizpůsobení naší nabídky jejich požadavkům.
- Moje organizace poskytuje klíčovým zákazníkům produkty a služby šité na míru.
- Moje organizace se snaží zjistit, co naši klíčoví zákazníci potřebují.
- Když moje organizace zjistí, že zákazníci by chtěli změnit produkt/službu, příslušná oddělení jim koordinovaně vyjdou vstříc.

#### *Organizace CRM*

- Moje organizace má pro úspěch CRM prodejní a marketingové znalosti a zdroje.
- Vzdělávací programy pro naše zaměstnance jsou navrženy tak, aby rozvíjely a prohlubovaly vztahy se zákazníky.
- Moje organizace zavedla jasné obchodní cíle týkající se získávání zákazníků, jejich rozvoje, udržení a reaktivace.
- Výkon zaměstnanců je měřen a odměňován na základě uspokojování potřeb zákazníků a úspěšného obslužení zákazníka.

- Naše organizační struktura je pečlivě navržena tak, abychom sloužili zákazníkům.

#### *Znalostní management*

- Zaměstnanci naší organizace jsou ochotni na zákazníka reagovat rychle a citlivě.
- Moje organizace plně rozumí potřebám našich klíčových zákazníků, toto porozumění je opřeno o znalosti.
- Moje organizace poskytuje kanály pro průběžnou dvousměrnou komunikaci s klíčovými zákazníky.
- Zákazníci mohou od zaměstnanců naší organizace očekávat rychlý servis.

#### *Technologie založené na CRM*

- Moje organizace má adekvátní technický personál k poskytnutí technické podpory pro využití výpočetní techniky při budování vztahů se zákazníky.
- Moje organizace má ten správný software pro obsluhu našich zákazníků.
- Moje organizace má ten správný hardware pro obsluhu našich zákazníků.
- Individuální informace o zákaznících jsou k dispozici v každém bodě kontaktu.
- Moje organizace udržuje komplexní databázi našich zákazníků.

#### Kvalita vztahu (Relationship Quality, RQ)

Cílem modelů měření RQ je definovat a měřit problémy, které vycházejí ze zákaznickova vnímání vztahu s firmou. (Roberts a kol., 2003).

#### Nástroj pro hodnocení měření zákazníka (CMAT)

Dotazník vymezuje devět klíčových oblastí hodnocení managementu zákazníka: IT, lidé a organizace, procesy, analýza a plánování, návrhy, činnosti řízení vztahů se zákazníky, měření efektů, zákaznická zkušenost a konkurence (Woodcock a kol., 2003).

Metoda je využita komerčně a není tudíž běžně dostupná. Má celkem 260 otázek bodovaných od 0 do 100 % a využívá CMAT software. Každá sekce modelu je rozdělena na množství částí a ty pak do množství otázek. Např. řízení zákazníků je

rozděleno podle životního cyklu od zacílení po získané ztracených zákazníků. Otázka u zacílení pak např. zní: „Je Vaší prioritou oslovovat zákazníky s potenciálně vysokou celoživotní hodnotou?“. (Starkey a kol., 2002) Jde o měření CRM jdoucí do velkého detailu.

#### Proces řízení vztahů se zákazníky (CMP, Customer management process)

CMP je součástí Balanced Scorecard (BSC)<sup>23</sup>. Čtyři dílčí procesy této kategorie jsou definovány jako: výběr zákazníků, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků a růst. Pro každý dílčí proces firma definuje cíle a ukazatele, které jsou pak používány pro měření. Tyto si každá firma definuje sama, dle své strategie.

CRM na procesní úrovni měří např. Öztayşi, Sezgin a Özok (2011). Přicházejí s nástrojem pro měření procesů řízení vztahů se zákazníky, který obsahuje položky typu:

- Máme procesy nebo nástroje pro získání hodnotných ztracených zákazníků zpět.
- Máme procesy nebo nástroje pro poskytnutí diferencovaného zákaznického servisu podle životní hodnoty zákazníka.
- Máme procesy nebo nástroje pro identifikaci neziskových zákazníků.
- Máme procesy nebo nástroje k motivování zákazníků, aby nám dávali doporučení.
- Máme procesy nebo nástroje pro definování potenciálních zákazníků.

Opět jsou tedy měřeny spíše výstupy a nástroje, než podstata CRM.

#### Výkonnostní metriky CRM (CRM scorecards; CRM-SC)

Kim a Kim (2009) uvádějí, že zatímco se studium CRM týká rámce CRM, IT nebo implementační strategie, je patrný nedostatek akademického úsilí na řešení problematiky měření výkonnosti CRM. Jejich model se také inspiroval v BSC.

---

<sup>23</sup> BSC je strategický systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Výkonnost hodnotí pomocí čtyř provázaných perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. (KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.)

### Nástroj hodnocení řízení vztahů (RMAT, Relationship management assessment tool)

Nástroj, který vyvinuli Lindgreen a kol. (2006), pomáhá manažerům v sebehodnocení míry CRM. Zkoumá se 10 prvků. Každý z nich je rozdělený od 0 do 10 (11 úrovní), podle toho, jak moc ho dané tvrzení naplňuje. Úroveň 10 představuje maximum a znamená situaci s vyspělým a velmi dobře řízeným managementem vztahů. Dále jsou uvedeny úrovně 10 od každého prvku:

#### *Strategie kontaktů se zákazníky*

Díky naší strategii kontaktů se zákazníky tvoříme hodnotu. To ovlivňuje chování zákazníků a ti volí nás. Máme rozvinuty všechny kontaktní kanály tak, aby pracovaly synergicky. Naše strategie kontaktů se zákazníky přináší konkurenční výhodu.

(Zde na ukázkou také úroveň 0: Dáváme k dispozici kontaktní údaje, takže nás zákazník může kontaktovat. Vzájemnou komunikaci se zákazníkem vedeme velmi zřídka a tato komunikace není mezi našimi různými odděleními či úrovněmi řízení koordinována.)

#### *Zákaznická strategie*

Vyvíjíme vynikající zákaznické strategie, které vytvářejí v zákazníkovi důvěru a závazek a vedou nás k růstu ziskovosti. Pro naše nejhodnotnější zákazníky jsem strategický dodavatel číslo jedna. Úzce spolupracujeme s našimi zákazníky za účelem výměny znalostí s cílem přinést na trh produkty s nejvyšší přidanou hodnotou.

#### *Strategie značky*

Dosáhli jsme maximálního povědomí o naší značce i v porovnání s konkurencí. Umístění značky dosáhlo takové pozice, která umožňuje dlouhodobou ziskovost.

#### *Strategie tvorby hodnoty*

Jsme považováni za unikátní firmu, která je vůdcem trhu. Naše zisky plynou z tvorby nadstandardních a inovativních řešení pro zákazníky. Rozumíme hodnotovému

řetězci našich zákazníků a pomáháme jeho efektivitě. Pro naši konkurenci je velmi těžké, ne-li nemožné, napodobit naše schopnosti.

### *Kultura*

Naše organizace má všípenou kulturu, kde zákazník je na prvním místě. Zaměření na zákazníka a závazek vůči němu jsou součástí firemní vize a mise. Způsob naší práce je charakterizován poctivostí a otevřeností. Jsme zapojeni do počátečního stádia vývoje produktů a služeb našich zákazníků a dodavatelů. Stále monitorujeme vnější vývoj.

### *Lidé (zaměstnanci)*

Zákazníci uznávají naši firmu a naše zaměstnance jako nejvíce schopné, informované a vyhledávané profesionály. Naši zaměstnanci chápou, že řízení vztahů je činnost, která přidává hodnotu prostřednictvím provázanosti a spolupráce firmy, jejích zákazníků a ostatních stakeholderů. Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem naší firmy.

### *Organizace*

Naše vztahy se zákazníky řídíme konzistentně napříč všemi organizačními úrovněmi a funkcemi různých oddělení. Mezi zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, funguje interní komunikace hladce a plynule, takto funguje i mezi nimi a zbytkem firmy. Zákazníci nás vnímají jako dobře organizovanou společnost.

### *Informační technologie*

Dosahujeme integrovaného, mezifunkčního a více-kanálového (kontaktní kanály) pohledu na zákazníky integrací konzistentních zákaznických dat a aplikací. Toto ucelené zákaznické zpravodajství nám umožňuje spravovat jednotlivé vztahy se zákazníky efektivně a účinně, a umožňuje růst našeho podnikání. Integrace informačních systémů je rozšířena i na naše klíčové partnery a dodavatele.



### *Proces řízení vztahů*

V procesu řízení vztahů se zákazníci jsem dosáhli maxima. Procesy jsou charakteristické schopností přidávat hodnotu. Výsledky výzkumu spokojenosti zákazníků ukazují, že naši zákazníci jsou naprosto spokojeni. Naše procesy řízení vztahů jsou v našem oboru měřítkem (benchmarkem). Nepřetržité zlepšování je součástí každodenních aktivit a analýz.

### *Znalostní management a učení*

Naše strategie jsou založeny na tvorbě a řízení znalostí. Zásadní předností naší společnosti je tvorba a využívání znalostí, což nám umožňuje nastavovat tempo změn v oblasti technologií, zboží, aplikací a na trzích.

RMAT je z uvedených přístupů nejbližší tomu, jak by bylo potřeba měřit CRM, protože měřit přínosy a finanční či marketingové ukazatele něčeho, o čem není jisté, že je ve firmě skutečně implementováno, nemá příliš velký smysl.

Užitečné položky obsahuje také škála CRM od Sin, Tse a Yim (2005), která ale nevystihuje celou zde popsanou podstatu CRM. Např. položka „Moje organizace má pro úspěch CRM prodejní a marketingové znalosti a zdroje.“ je pro respondenty, kteří nejsou odborníky, tak trochu „nic neříkající“ nebo „příliš odborná“. Pilotní studie ukázala, že ne každý respondent má o CRM dostatečnou představu.

Další ukázkou měření je Lošťáková a kol. (2009), zabývající se měřením hodnoty pro zákazníka, hodnoty zákazníka pro podnik a hodnocením výkonnosti podniku při uplatnění diferencovaného CRM. Nejedná se však o měření zde hledané míry CRM.

Dále Chlebovský (2005) se zabýval metodami měření úrovně CRM a uspokojování zákaznických potřeb. Sám nakonec navrhl systém měření úrovně CRM, tzv. CRACK model (Customer Relation Analysis Complex Kit).

Navrhuje sledovat marketingové ukazatele (povědomí o značce, hodnota nabídky pro zákazníka) a tvrdá data typu tržby na zákazníka, dále počet návštěvníků internetové prezentace, počet telefonátů v call centru a jejich délka, reakční doba servisního technika, procento nesplněných objednávek či různé ukazatele rentability. Ucelený

soubor takových veličin vidí jako základ obecného modelu systému měření úrovně CRM.

Model CRACK je pojatý obecně marketingově, výpočtově a značně výkonnostně. Není tedy měřením míry CRM, která je zde hledána a která má zjistit, do jaké míry je firma sžita s filosofií CRM. Je potřeba se skutečně zajímat o zákazníkovo blaho, nikoli pouze zastírat to, že jde v první řadě o jeho peníze. Před samotným sledováním vyjmenovaných ukazatelů CRACK modelu však Chlebovský (2005) doporučuje analyzovat současný stav firmy pomocí „Dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky.“, který je dále vzat do úvahy.

Tak jak je nejednotná definice CRM a chápání CRM manažery firem<sup>24</sup>, tak neexistuje jednotná metoda měření CRM. Většina dostupných metod se snaží měřit výkonnost CRM. Během studia sekundárních zdrojů se nepodařilo narazit na zcela vyhovující metodu vystihující podstatu CRM orientace firmy.

V souladu s podstatou CRM dle pojetí v této dizertační práci je nástroj hodnocení řízení vztahů (RMAT) podle Lindgreen a kol. (2006). Manažeři však musí v tomto nástroji sami odhadnout úroveň 10 prvků CRM, proto bude vyvíjen nástroj, který pomocí jednodušších tvrzení, než je představovaných 11 úrovní, spočítá míru CRM a bude přizpůsoben nástrojům z českého prostředí.

Dále je blízké také pojetí Sin, Tse a Yim (2005), kteří navíc pro vyhodnocení položek používají šestistupňovou škálu od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím.

Je tedy navrhována vlastní metoda měření míry CRM v organizaci.

V souladu s Tomáškovou (2005a) nebo i s Sin, Tse a Yim (2005), je při tvorbě nové metody měření vycházeno z Churchillovy koncepce (Churchill, 1979). Tato koncepce užívaná pro tvorbu způsobů měření určuje následující posloupnost kroků, kterou je třeba dodržet, aby navržený způsob měření byl akceptovatelný z metodického hlediska:

1. volba definice
2. návrh metody na základě důkladného studia původních pramenů

---

<sup>24</sup> Stále se objevuje příliš silné zaměření na technologie a braní CRM pouze jako jakéhosi doplňku k běžné činnosti firmy. Může to být dáno rychlým nástupem výrobců CRM softwaru, kteří ho prodali různým firmám, které chtěli jít s dobou, ale neimplementovali CRM jako filosofii řízení, ale jen jako další ze softwarových podpor (viz kapitola 5.6.1).

3. první měření sloužící k verifikaci navržené metody
4. verifikace metody z hlediska platnosti a konzistentnosti, včetně případné úpravy měření
5. finální verze navrženého způsobu měření

Jednotlivé kroky tohoto postupu jsou náplní následujících kapitol (od 6.2.3 po 6.2.6).

Churchill (1979) doporučuje vícepoložkové měření, protože se tím zprůměruje specifická položek a zvýšení počtu položek může zvýšit reliabilitu a snížit chybu měření.

### **6.2.3 Definice CRM užitá při návrhu nové metody měření**

Podstata CRM je vysvětlována zejména v kapitole 5.4.1. Jednotná definice stále není uznána, ale v hlavních bodech jsou definice různých autorů podobné.

Na čem se autoři shodují, je zaměření na zákazníka, jeho potřeby a požadavky. Jde o vytváření partnerských vztahů se zákazníkem na dlouhodobé bázi. Zdůrazňována je hodnota pro zákazníka, přístup výhra-výhra a přístup „one and done“. Významný je také přístup „one face to customer“. Důležité jsou informace či znalosti, aktivní spolupráce, kvalita a optimum. Významnou roli hrají zaměstnanci/lidé v organizaci, jejich postoje, sdílené hodnoty a kvalifikace. To vede k tomu, že se firma chová podobným způsobem i k distributorům či dodavatelům. CRM orientace je součástí jasné strategie firmy.

Na základě provedené analýzy byla vytvořena definice, která je do značné míry vyčerpávající:

CRM (Customer Relationship Management, Řízení vztahů k zákazníkům) představuje souhrnný hodnotový systém, komplexní strategii, na jejímž základě členové organizace jednotně jednájí k optimální spokojenosti zákazníka.

Firma řídí vztah k zákazníkům (i ostatním stakeholderům) jako dlouhodobý, aktivní a partnerský, kdy je při zachování čestného přístupu a získávání informací z okolí podniku vytvářena nadstandardní hodnota pro zákazníka za „situace dvou vítězů“.

#### **6.2.4 Návrh metody měření**

Způsob měření pomocí Likertovy škály, použitý u návrhu měření MO, je zachován. Je také zachováno utajení firem a respondentů, což jim umožňuje poskytnout více informací.

Byly shromážděny poznatky ze sekundárních zdrojů a sestaveny položky dotazníku, které se snaží pokrýt problematiku CRM.

##### **6.2.4.1 První návrh položek**

###### **I. Strategie**

- 1) Globální strategii a poslání společnosti udržujeme vžité mezi všemi zaměstnanci.
- 2) Dílčí strategie společnosti jsou vžité mezi příslušnými zaměstnanci.
- 3) Stanovujeme jednoznačné cíle.
- 4) Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními.
- 5) Neustále sledujeme vývoj vnějšího prostředí naší společnosti.
- 6) Neustále se snažíme o zlepšování všech procesů.
- 7) Jednáme eticky.
- 8) „Hodnotu“ vytváříme společně s našimi zákazníky.
- 9) Pravidelně analyzujeme naše dodavatele.
- 10) Diskutujeme s našimi dodavateli o našich i jejich cílech a cestách k jejich dosažení.

###### **I. Vztahy k zákazníkům**

- 11) Dáváme přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před okamžitým ziskem.
- 12) Zákazníkův požadavek je řešen při prvním kontaktu.
- 13) Celá společnost působí na zákazníka jednotným dojmem.
- 14) Ve vztahu se zákazníkem jsme ti aktivnější.
- 15) Měříme kvalitu našeho vztahu se zákazníkem.
- 16) Měříme hodnotu zákazníka pro naši společnost.

- 17) Naši zákazníci mohou oprávněně věřit, že jednáme a budeme jednat v jejich nejlepším zájmu.
- 18) Jednáme tak, abychom byli spokojeni jak my, tak i zákazník.
- 19) Potřeby každého zákazníka naplňujeme právě na takové úrovni, kterou právě on potřebuje.
- 20) Při propagaci nabízíme pouze takové produkty/služby, které jsou pro dané zákazníky relevantní.
- 21) Nabízíme zákazníkům více komunikačních kanálů.
- 22) Snažíme se získat od zákazníků zpětnou vazbu a zabudovat ji do našich rozhodnutí.

### **III. Zaměstnanci a vztahy k nim**

- 23) Všichni naši zaměstnanci chápou, že spokojený zákazník je smyslem jejich práce.
- 24) Naši zaměstnanci jsou loajální.
- 25) Vytváříme kooperativní a přátelskou atmosféru.
- 26) Názor každého zaměstnance je důležitý a všichni zaměstnanci jsou si toho vědomi.
- 27) Pravidelně informujeme zaměstnance o interním dění.
- 28) Pravidelně informujeme zaměstnance o externím dění.
- 29) Podporujeme další vzdělávání zaměstnanců.

### **IV. Vztah k informacím**

- 30) Systematicky shromažďujeme formální informace o našich zákaznících.
- 31) Systematicky shromažďujeme formální informace o ostatních partnerech.
- 32) Systematicky shromažďujeme neformální informace o našich zákaznících.
- 33) Systematicky shromažďujeme neformální informace o ostatních partnerech.
- 34) Informace, které máme k dispozici, aktivně využíváme.
- 35) Veškeré informace o zákaznících v okamžiku potřeby snadno nalezneme, není potřeba hledat ve více zdrojích.
- 36) Všechna oddělení mají stejný přístup k informacím o zákaznících a dalších partnerech.

Kromě samotného obsahu CRM dle uvedených položek respondenti odpovídali na další otázky, jejichž konstrukce byla inspirována Chlebovským (2005, s. 27 a s. 67) a Tomáškovou (2005a).

### ČÁST „C“

- Co si představujete pod pojmem „tržní orientace?“
- Co si představujete pod pojmem „CRM“?
- Kdo (funkce, oddělení...) je ve Vaší společnosti zodpovědný za CRM (od zavedení po praktické využití)?
- Jaké CRM nástroje využíváte?
- Využíváte všechny možnosti CRM, které máte k dispozici?      ano      ne  
Proč?.....

### ČÁST „D“

(položky označené <sup>1)</sup> jsou nepovinné)

Název<sup>1)</sup> a sídlo společnosti:

Obor činnosti Vaší společnosti:

Typ Vašeho podnikání:                       B-to-B                       B-to-C

Jméno<sup>1)</sup> a pracovní pozice osoby vyplňující dotazník:

Jak dlouho pracujete v dané společnosti:

Počet zaměstnanců společnosti (může být přibližný):

Počet zákazníků společnosti (může být přibližný):

#### 6.2.4.2 Předvýzkum

Celý dotazník (včetně MO) byl otestován v **předvýzkumu**. Pro srovnání s ním byl do předvýzkumu zapojen také „Dotazník firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky“, z knihy Chlebovský (2005). V „Dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky“ jsou však otázky příliš odborné (pojmy typu LTV<sup>25</sup>, SoC<sup>26</sup>), detailní, tím i složitě pochopitelné a více než čtvrtina z nich se zaměřuje přímo na IS.

<sup>25</sup> Long Term Value - dlouhodobá hodnota zákazníka

<sup>26</sup> Share of Customer – podíl zákazníka

Navíc je velmi dlouhý a není porovnatelný s dotazníkem na MO. Proto také byl navrhován dotazník vlastní.

V rámci předvýzkumu šest zástupců leteckých společností vyplnilo dotazník navrhovaný v kapitole 6.2.4.1 a to včetně položek z oblasti MO (značeno jako část A), 36 navrženými otázkami z oblasti CRM (část B), 4 otázkami na efekty, částí C a částí D. Respondenti také dostali prostor pro písemný komentář a po skončení vyplňování dotazníku s nimi bylo krátce pohovořeno.

Zároveň vyplnili i tzv. část E, která čítala 81 otázek „Dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky“, podle knihy Chlebovský (2005). Zde je potřeba s vděkem zdůraznit, že tito respondenti byli ochotni vyplnit více než 170 otázek. Navíc, podle občas vepsaných komentářů, až do konce dotazování poctivě přemýšleli, co vyplňují.

Část E je možné vidět v Příloze 4. Modře jsou zvýrazněny položky, které nejvíce inspirovaly formulaci položek vlastního dotazníku.

Na CRM byly tedy v předvýzkumu zaměřeny část B a část E. Získané hodnoty byly podrobeny analýze. Na základě kvalitativního rozboru výsledků byla původně navrhovaná část B rozšířena o některé položky z části E, zejména položky týkající se „informací“. Bylo dbáno na to, aby se hloubka otázek v části B kvalitativně neodchýlila od otázek v části A (která se týká MO), a bylo tak stále možné tyto části porovnávat. Část otázek byla pouze jasněji formulována.

Respondenti si stěžovali na zkratky a bylo zjištěno, že buď nerozumí zkratce CRM, nebo si výjimečně myslí, že jde o Crew Resource Management (používaný v letectví). Proto byla otázka změněna na: Co si představujete pod pojmem „Customer Relationship Managementu (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)“?

Kromě výše uvedených položek byla do předvýzkumu navíc zařazena kontrolní a zároveň inverzní položka (k položce Pravidelně sledujeme vývoj požadavků našich současných zákazníků.): Vývoj požadavků našich současných zákazníků nesledujeme, či sledujeme velmi nepravidelně.

Tyto dvě položky byly při převzetí dotazníku ihned kontrolovány, 4 respondenti je vyplnili inverzně, 2 nikoli. Důvodem bylo dle jejich slov to, že přehlédli, že byl dotaz formulován opačně. Všichni respondenti se shodli, že by bylo lepší inverzně formulované dotazy vynechat.

Do „Dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky“ by bylo možné přidat váhy, protože, jak již bylo výše uvedeno, je velmi podrobný a některé otázky jsou určeny spíše zaměstnancům zodpovědným za IT. Respondenti se nejvíce neztotožnili s tím, že by „každý zákazník měl přidělený identifikační kód“, s „dotazy na LTV“ a se „směrnicemi“ u otázek na distributory.

Pozoruhodné je, že nesouhlasili s tím, že by zákazníci s podobnými potřebami byli sdruženi do skupin, přitom polovina respondentů předvýzkumu uvedla počet svých zákazníků ve stovkách. Vysvětlení leží ve faktu, že firmy s vysokou naměřenou mírou CRM buď se sdružením zákazníků do skupin souhlasili (jedna firma) a dvě firmy uvedly, že zákazníky řadí dle jejich hodnoty pro firmu.

Dále respondenti nesouhlasili s tím, že by zákaznické informace v systému mohli být aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě – toto je však jakýsi ideál CRM, proto je položka pro nový dotazník využita.

#### 6.2.4.3 Finální návrh položek

Všechny změny jsou barevně zvýrazněny v uvedeném **finálním návrhu** takto:

- změněno kvůli větší vypovídací hodnotě
- změněno nebo přidáno z Knihy Chlebovského (2005), příp. oproti knize modifikováno

### ČÁST „B“

#### I. Strategie

- 1) Globální strategii a poslání společnosti udržujeme vžité mezi všemi zaměstnanci.
- 2) O dílčích strategiích společnosti a všech změnách pravidelně informujeme zaměstnance.
- 3) Organizační struktura je orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky.
- 4) Stanovujeme jednoznačné cíle.
- 5) Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními.
- 6) Neustále sledujeme vývoj vnějšího prostředí naší společnosti.



- 7) Neustále se snažíme o zlepšování všech procesů **směrem k efektivitě a zákaznické spokojenosti**.
- 8) **Vždy** jednáme eticky.
- 9) „Hodnotu“ vytváříme společně s našimi zákazníky.
- 10) Kvalita zákaznického servisu je pravidelně sledována a měřena.
- 11) Naše firma pravidelně posuzuje kvalitu dodavatelů, produktů a služeb.
- 12) Diskutujeme s našimi dodavateli o našich i jejich cílech a cestách k jejich dosažení.
- 13) Naše firma pravidelně sleduje kvalitu distribuce.

## **II. Zákazníci**

- 14) Známe identitu všech svých zákazníků.
- 15) Míra spokojenosti zákazníka je měřena a zaznamenávána.
- 16) Dáváme přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před okamžitým ziskem.
- 17) Zákazníkův požadavek je řešen při jeho prvním kontaktu s naší společností.
- 18) Ptáme se zákazníků na jejich potřeby.
- 19) Jsme schopni produkt či službu pružně přizpůsobit požadavkům zákazníka.
- 20) Firma je schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků.
- 21) Celá společnost působí na zákazníka jednotným dojmem.
- 22) Ve vztahu se zákazníkem jsme ti aktivnější.
- 23) Měříme kvalitu našeho vztahu se zákazníkem.
- 24) **Pravidelně** měříme hodnotu zákazníka pro naši společnost.
- 25) Naši zákazníci mohou oprávněně věřit, že jednáme a budeme jednat v jejich nejlepším zájmu.
- 26) Jednáme tak, abychom byli spokojeni jak my, tak i zákazník.
- 27) Potřeby každého zákazníka naplňujeme právě na takové úrovni, kterou právě on potřebuje. (**Ani více ani méně**).

28) Při **přímé** propagaci nabízíme pouze takové produkty/služby, které jsou pro dané zákazníky relevantní.

29) Nabízíme zákazníkům více komunikačních kanálů.

30) **Získáváme od zákazníků zpětnou vazbu a zabudováváme ji do našich rozhodnutí**

### **III. Zaměstnanci**

31) Všichni zaměstnanci přicházející do kontaktu se zákazníky mají schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb.

32) Všichni naši zaměstnanci chápou, že spokojený zákazník je smyslem jejich práce.

33) **Zaměstnanci** jsou ke společnosti loajální.

34) Vytváříme kooperativní a přátelskou atmosféru.

35) Názor každého zaměstnance je důležitý, všichni zaměstnanci jsou si toho vědomi, **nebojí se projevit svůj názor.**

Znalost zákaznických informací je šířena a je dostupná

36) **a na všech úrovních ve firmě.**

37) Zaměstnanci na všech úrovních jsou dostatečně flexibilní pro přijímání nových myšlenek a využívání nových technologií.

38) Podporujeme další vzdělávání zaměstnanců.

### **IV. Informace**

39) Do systému jsou zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi.

40) Do systému jsou zaznamenávány informace o zákaznických potřebách.

41) Informace o všech aktivitách a událostech souvisejících s konkrétním zákazníkem jsou uloženy v systému.

42) **Všechny informace o zákaznících jsou velmi snadno k nalezení.**

43) V uložených informacích lze sledovat vývojové trendy v chování zákazníků.

44) Systematicky shromažďujeme **informace** o našich ostatních partnerech.

45) Zákaznické informace mohou být v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě.

46) Informace, které máme k dispozici, aktivně využíváme.

47) Všechna místa, která mohou být se zákazníkem v kontaktu, mají přístup k záznamu zákazníka.

48) Znalost chování zákazníků je využívána při vývoji i inovacích produktů.

### ČÁST „C“

1) Co si představujete pod pojmem „tržní orientace“?

2) Co si představujete pod pojmem „Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)“?

5) Kdo (funkce, oddělení...) je ve Vaší společnosti zodpovědný za CRM (od zavedení po praktické využití)?

6) Jaké CRM nástroje využíváte?

7) Využíváte všechny možnosti CRM, které máte k dispozici?  ano  ne

Proč?

### ČÁST „D“

(položky označené <sup>1)</sup> jsou nepovinné, ostatní nezapomeňte vyplnit)

Datum vyplnění:

Název<sup>1)</sup> a sídlo společnosti:

Obor činnosti Vaší společnosti:

Typ Vašeho podnikání:  B2B (průmyslový trh)  B2C (spotřebitelský trh)

Vaše jméno<sup>1)</sup> a Vaše pracovní zařazení:

Jak dlouho pracujete v dané společnosti:

Počet zaměstnanců společnosti:

Počet zákazníků společnosti:

Samozřejmě nechybělo poděkování respondentům. Na začátku byla umístěna úvodní informace o výzkumu a návod k vyplnění.

Pokud jde o měření přínosů CRM, jedná se o složitou problematiku, která by vydala na další rozsáhlé kapitoly a není předmětem této dizertační práce. Přínos CRM a MO pro podnik je považován za prokázaný sekundární analýzou.

K měření výkonnosti podniku se dají např. použít metody, jako jsou Balanced Scorecard, Model EFQM, TQM. Pro jednoduché zjištění, jak se firmě v čase daří, je možné používat 4 následující položky: 1. Daří se nám neztrácet zákazníky; 2. S postupem času získáváme větší „podíl na peněženkách“ našich zákazníků; 3. Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje; 4. Ekonomicky se nám daří.

Výkonnostní metriky využívá i model CRMBodyCheck, o kterém se píše v následující podkapitole, metodika modelu však není běžně dostupná.

#### **6.2.4.4 Návrh vlastního modelu prvků CRM**

V kapitole 5.4.1 je uvedeno několik členění CRM na prvky, či faktory.

Na základě vlastního dotazníku a důkladné sekundární analýzy navrhuji následující prvky CRM:

- Strategie
- Informace
- Zákazníci
- Zaměstnanci

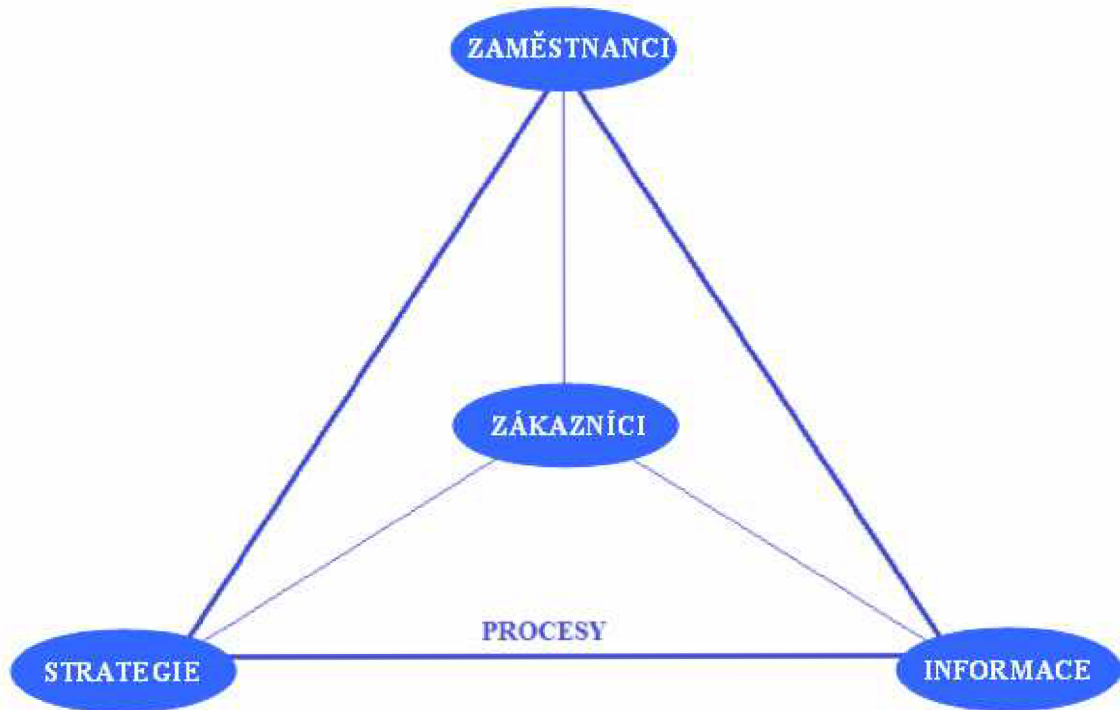
*Procesy* pak jsou propojením těchto prvků, jsou jejich náplní, jsou tím, co uvádí CRM v život a udržuje ho v chodu.

Vše je znázorněno v navrženém jednoduchém modelu prvků CRM nazvaném SIZZ viz Obrázek 5.

Model si lze představit jako pravidelný čtyřstěn, což je jehlan, složený z rovnostranných trojúhelníků. Prvky jsou umístěny na vrcholy tohoto jehlanu, takže pořadí jednotlivých prvků není dáno - čtyřstěn je možné různě natáčet.

Náplň jednotlivých prvků tvoří položky v dotazníku měřícím míru CRM (část B v příloze na straně xiii). Položky byly k prvkům přiřazeny logicky dle toho, ke kterému z nich věcně náleží. Tyto prvky jsou poměrně široké, vzájemně provázané a s přihlédnutím k sekundární analýze obsahuje část „Strategie“ i položky týkající se dodavatelů a distributorů.

**Obrázek 5: Navržený model prvků řízení vztahů k zákazníkům (SIZZ)**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Navržené prvky nenarušují představou, že úspěšný CRM je tvořen souladem těchto čtyř prvků: „Strategie“, „Lidé“, „Technologie“ a „Procesy“. (Fox and Stead, 2001 v Sin, Tse a Yim , 2005).

### 6.2.5 Verifikace navržené metody měření

Následuje verifikace platnosti navržených metod. Kvalita měření je posuzována pomocí reliability a validity. Reliabilita znamená přesnost, konzistentnost měření, tj. schopnost dosáhnout stejného výsledku měření v případě, že se stav pozorovaného předmětu nezměnil. Validita představuje schopnost měřit koncept, který skutečně zamýšlíme měřit. (Kreidl, 2004)

Zjišťování koeficientu reliability korelačním koeficientem nebo metodou opakovaného nebo paralelního měření se setkává s kritikou z důvodu opominutí otázky vnitřní konzistence testu. Proto se poslední dobou pro výpočet koeficientu reliability používá tzv. *metody vnitřní konzistence*. Jestliže má v některých úlohách bodová stupnice více než dvě hodnoty (což platí právě pro zde navrhovaný dotazník), je nutné použít koeficient Cronbach alfa. (Škaloudová, 2010)

Postupy k měření validity již vzácnější. Byla použita metoda obsahové validity a zjevné validizace. Zjevná validita je založena na intuitivním předpokladu, že výsledek měření ve skutečnosti odráží výzkumníkův koncept. Obsahová validita se zaměřuje na úplnost významové domény jevu. Tyto se zkoumají porovnáním s existující literaturou, teorií daného jevu či míněním expertů. Obsahová platnost byla zkoumána porovnáním definicí a obsahem zkoumaného konceptu a předložením použité stupnice odborníkům z akademické obce a praxe. Slabinou přístupů založených na kriteriální validitě by byla absence validizovaných kritérií. Pokud jde o konstruktovou validitu, pro navržené položky měření nebylo možné korektně použít faktorovou analýzu, protože se pro ni doporučuje, aby byl počet pozorování alespoň pětkrát větší, než je počet proměnných. (Kreidl, 2004)

Dotazníky od deseti respondentů ze základního souboru firem z oblasti letectví, kteří první reagovali na zapojení do výzkumu, posloužily pro verifikaci navržené metody měření. Vzhledem k tomu, že metoda je v této kapitole verifikována, mohli respondenti zůstat součástí celkového výzkumu u firem z oblasti letectví. Výpočet koeficientu Cronbach alfa byl proveden v programu IBM SPSS Statistics (Tabulka 3). Technicky vzato, Cronbach alfa není statistický test, je to koeficient reliability (konzistence). Cronbach alfa může být popsán jako funkce počtu testovaných položek

a průměrné vnitřní korelace mezi položkami<sup>27</sup>. Cronbachovo alfa se počítá podle vzorce (Škaloudová, 2010):

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1) \cdot r},$$

kde  $k$  je počet položek testu a  $r$  průměrný korelační koeficient mezi položkami.

Podle Melouna a Militkého (2002) je Cronbach alfa definován v intervalu -1 až +1, ale ve většině případů jde o kladné číslo. Jestliže se hodnota blíží 0,8, je měření konzistentní. Jestliže je vyšší než 0,9, je hodnota označována za vynikající, naopak hodnota nižší než 0,6 znamená nekonzistentnost měření a jeho užití se nedoporučuje. (Tomášková, 2005a) Hodnota větší než 0,7 je považována za přijatelnou ve většině společenských věd<sup>27</sup>.

**Tabulka 3: Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody**

Prvky měření	Cronbach alfa koeficient
Strategie	0,92
Zákazníci	0,91
Zaměstnanci	0,91
Informace	0,89
Metoda měření celkově (průměr)	0,91
Metoda měření celkově (všechny položky)	0,96

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Všechny koeficienty splňují požadovanou hodnotu. Výsledná hodnota Cronbach alfa pro celou navrhovanou metodu měření míry CRM je větší než 0,9, proto ji lze použít pro měření míry CRM.

### 6.2.6 Finální verze navržené metody měření

Navržená metoda měření se jeví dle výsledků Cronbach alfa jako konzistentní a jeví se také jako validní. Není nutné měření jakýmkoli způsobem přepracovávat. Metoda měření splňuje podmínky platnosti a je možné ji používat k měření CRM organizací.

<sup>27</sup> UCLA. SPSS FAQ. What does Cronbach's alpha mean? *idre.ucla.edu* [online] © 2014 UC Regents [cit. 2014-02-01] Dostupné z: <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>.

Pokud se firmy rozhodnou jít cestou CRM orientace, mohou pro změření míry využití konceptu CRM využít navržený dotazník. Získaná míra představuje stavový ukazatel, který slouží k porovnání hodnoty v jednotlivých obdobích, proto se doporučuje měření opakovat. Vhodná doba může být 1x za rok. Tento návrh byl inspirován odborníkem na personalistiku Lubošem Tejklem (2014), se kterým lze souhlasit, že časté měření je spíše měřením pro měření a procesy se nestihnou usadit.

Metoda se hodí, pokud se CRM do firmy implementuje a potřebuje se zjistit, jak se procesy po určité době ustálily. Na zjištěných nedostatcích (nizkých hodnotách položek či rozdílech mezi respondenty) je potřeba dále pracovat. Analyzuje se příčina a přijmou opatření k nápravě. K tomu slouží provedení analýzy jednotlivých položek, příp. jednotlivých prvků. Položky totiž zrcadlí přístupy a aktivity, které jsou pro firmy se CRM orientací podstatné.

Dále je možné použít metodu ke srovnání s konkurencí či průměrnou mírou za dané odvětví, viz kapitola 6.3.2.4.

#### **6.2.6.1 Postup zjištění míry CRM**

##### **1. Výběr vhodného respondenta**

Vzhledem k množství různorodých informací je dotazník určen pro manažery organizací. Manažeři jsou příkladem pro své podřízené a v roli leaderů nejlépe přenesou principy CRM na ostatní zaměstnance. Proto je vhodné, aby CRM principy sdíleli všichni vedoucí pracovníci firmy.

2. Respondent v dotazníku zaznačí svůj postoj ke každé položce pomocí Likertovy škály, kde nejnižší stupeň znamená naprostý nesouhlas a nejvyšší stupeň naprostý souhlas.

3. Pokud se některé položky dané firmy vůbec netýká (např. nevyužívá distributory), je vynechána, resp. je označeno pole „Není dostupné“.



4. Spočítá se průměrná hodnota za všechny položky, příp. lze stanovit i průměrnou hodnotu za jednotlivé prvky. POZOR: Položky nevyplněné z důvodu uvedeného v předcházejícím bodě se nesmí do výpočtu průměru započítávat!

5. Průměrná hodnota za všechny položky, zjištěná prostým aritmetickým průměrem je mírou CRM v dané firmě. Při více respondentech je potřeba jednotlivé výsledky porovnat. Výslednou hodnotu za firmu je možné stanovit spočítáním průměru z výsledků od všech respondentů.

Firmám lze doporučit dotazník vyplnit včetně části zaměřené na MO a včetně zamyšlení se nad efekty. Míru MO tedy zjistí z části A a míru CRM z části B viz Příloha 5, ve které je uveden návrh dotazníku s položkami doporučovanými firmám. Zároveň pro účely dizertační práce je uveden i úvodní text a závěr dotazníku.

Pro vyhodnocení výsledné míry daných koncepcí lze firmám doporučit následující rozmezí (Tabulka 4):

**Tabulka 4: Míra koncepce**

<b>Míra koncepce</b>	<b>Slovní popis příslušné orientace</b>
< 5	Není implementována
5 až 5,5	Mírná
> 5,5 až 6	Zřetelná
> 6	Skutečná
7	„Ideál“

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Cílem firmy, která usiluje o příslušnou orientaci je dosáhnout uváděné „skutečné“ orientace a přiblížit se co nejvíce hodnotě 7. V případě dosažení uspokojivých hodnot předkládanou metodou, může firma využít i jiný způsob dotazování - přímo u zákazníků. U vysoké míry implementace by však přirozená komunikace se zákazníky měla být součástí běžných procesů.

### 6.2.7 Diskuse metody měření

Dotazníky v práci Tomáškové (2005a) jsou určeny vždy jedné osobě ve firmě – členovi top managementu, po vzoru Narvera a Slatera (1990) a jejich následovníků. Objevila se kritika, že jeden respondent nemusí být dostatečně relevantní pro stanovení míry tržní orientace celé firmy. Dřívější metody byly zaměřeny na vedoucí marketingového oddělení, kteří však nemuseli mít informace o dění v celé firmě. Top manažeři by měli mít přehled o veškeré činnosti ve své organizaci. To však také nemusí platit.

Ruekert (1992) poukazuje na fakt, že uvnitř jedné firmy mohou existovat významné rozdíly v míře MO mezi jednotlivými odděleními. Mezi výjimky z pravidla jednoho respondenta na firmu patří měření Jaworskiho a Kohliho (1993), kteří užili tzv. dvojí informační model. Jeden dotazník vyplnil vedoucí marketingového oddělení a na druhý vedoucí jiného oddělení. Deshpande, Farley a Webster (1993) použili „kvadratické analýzy“, která dotazuje dva marketingové pracovníky u dodavatele a dva u zákazníků. Chen a Quester (2009) dotazovali místo manažerů zaměstnance.

Kompilace názorů několika manažerů může být prospěšná, na druhou stranu by vrcholoví manažeři měli být schopni reálně ohodnotit situaci ve firmě, kterou vedou. Tomášková (2005a) uvádí, že by bylo problematické určit skutečný stav při získání rozdílných názorů od více respondentů. Zde je na místě podotknout, že pokud by se významné rozdíly našly, je to signál, že kooperace a komunikace uvnitř podniku je narušena (přitom jsou nezbytným principem MO).

Chlebovský (2005) doporučuje vyplnění dotazníku několika manažery na různých úrovních řízení ve firmě. CRM by mělo být chápáno stejně všemi zaměstnanci, proto by teoreticky bylo možné se dotazovat jak vrcholových manažerů, tak řadových zaměstnanců a zanalyzovat případné významné rozdíly mezi jejich názory. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že je to top manažer, kdo má přístup ke všem údajům, které jsou pro vyplnění dotazníku potřeba, řadový zaměstnanec se k mnoha informacím nedostane a musela by u něho být zkoumána pouze část problematiky.

Z toho plyne nutnost navrženou metodu měření přizpůsobit vždy podmínkám dané firmy. U zde zkoumaných leteckých firem bylo zjištěno, že v menších firmách dělají tzv. „všichni všechno“ a nemají marketingové oddělení, větší firmy už mohou mít marketingové oddělení, které se ovšem zabývá spíše obchodem jako takovým. Navíc,

jak je výše uvedeno, pokud by firma měla MO či CRM orientaci, museli by s tím být seznámeni manažeři všech oddělení. Respondenty tedy byli jednatelé či ředitelé celé firmy, nebo významní vedoucí oddělení (výrobní ředitel, ředitel kvality...).

Diskutabilní se může jevit rozdělení firem na ty s vysokou a nízkou mírou implementace dané koncepce kolem hranice 5. V dizertační práci navrhované způsoby však mají své opodstatnění. Způsob I. vychází z výzkumu GAČR (Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková, 2009), druhý způsob byl navržen z důvodů uvedených v kapitole 4.8.1. Pro interní potřebu firem je doporučováno vyhodnocení míry koncepce podle Tabulky 4, které bylo navrženo na základě výstupů z výzkumů provedených v rámci dizertační práce.

Pokud jde o délku dotazníku, v předvýzkumu provedeném v této práci, který navíc obsahoval ještě 81 otázek z dotazníku z knihy Chlebovského (2005), si respondenti na množství otázek nestěžovali. Karakostas a kol. (2005), kteří se dotazovali na implementaci CRM v oblasti finančních služeb ve Velké Británii, použili 40 uzavřených otázek. Mendoza a kol. (2006) navrhuje 55 metrik. CMAT model obsahuje dokonce 260 otázek (Starkey a kol., 2002).

Pokud jde o počet dotazovaných, výzkum u firem z oblasti letectví je proveden na 29 firmách. Jak uvádí Tomášková (2005a), v zahraničních výzkumech se objevily případy, kdy četnost měření byla nižší než 30, např. 13 podniků apod.

## 6.3 Výzkum u firem

### 6.3.1 Výzkum u high-tech firem

První praktický výzkum byl uskutečněn díky spolupráci na projektu GAČR č. 402/07/1493 s názvem „Výzkum implementace tržní orientace u high-tech firem“, který řešil Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA a jeho spolupracovníci (Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková, 2009). Autorka této dizertační práce do uvedeného výzkumu navrhla položky týkající se CRM. Dizertační práce popisuje dílčí výstupy týkající se řízení vztahů k zákazníkům. Věnuje se souvislostem mezi MO a CRM (příp. mezi MO a orientací na zákazníka, což je klíčová součást nejen CRM). Tento výzkum se tedy zabývá dílčím cílem V. (Analyzovat vzájemné závislosti MO a CRM).

Výzkum byl orientován na high-tech<sup>28</sup> firmy a byl zaměřen na podniky působící jako producenti s převažujícím zaměřením na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu a oblast kvalifikované chemie. Respondenty výzkumu tvořil střední management těchto společností, zejména vedoucí pracovníci z marketingu a obchodu. Jednalo se o malé i velké organizace působící na území České republiky.

Základní metodou výzkumu bylo dotazování. Do dotazníku měřícího tržní orientaci byly zahrnuty otázky týkající se CRM. Dotazník obsahoval 57 otázek rozdělených do těchto tematických částí (analýza externího prostředí, analýza zákazníků, distributorů, konkurentů a dodavatelů, analýza vnitřního prostředí, otázky reflektující úroveň CRM, informace o výkonu společnosti).

Názor respondentů byl vyjádřen pomocí sedmistupňové Likertovy škály od hodnoty 1 (velmi nesouhlasím) po hodnotu 7 (velmi souhlasím). Protože vyšší hodnota na stupnici u každé otázky znamenala vyšší příklon k MO, bylo možné spočítat míru tržní orientace pro každou společnost. Společnosti byly seřazeny dle průměrné hodnoty a rozděleny do dvou skupin – **(vysoce) tržně orientované (MO) a málo tržně orientované (nMO)**. Hraniční hodnotou mezi „vysoce“ a „málo“ tržně orientovanými

---

<sup>28</sup> High-tech sektor je definován jako soubor ekonomických činností, které ke své produkci ve velké míře používají vyspělé technologie. Zároveň vývoj výstupů z těchto činností doprovází vysoké náklady buď na inovace a/nebo na výzkum a vývoj. Takovéto ekonomické činnosti zároveň vytvářejí vyšší přidanou hodnotu.

(Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. High-tech sektor. czso.cz [online] [cit. 2012-06-03] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/high\\_tech\\_sektor.](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/high_tech_sektor))

firmami se stala hodnota 5, neboť až hodnota 5 na Likertově škále a hodnoty vyšší znamenají souhlas s danou koncepcí. Míry tržní orientace u jednotlivých firem jsou k nahlédnutí v příloze (Příloha 1).

Odpovědi na otázky reprezentující CRM byly zvláště analyzovány ve skupině (vysoce) tržně orientovaných firem (MO) a zvláště ve skupině málo tržně orientovaných firem (nMO). Sběr dat probíhal pomocí webových dotazníků či osobních interview. K účasti na výzkumu bylo vyzváno 450 firem. Vyplněno bylo celkem 115 dotazníků. Dotazníky byly vytříděny. Z některých organizací odpovídalo několik respondentů, proto byl pro získání vzorku v takovém případě využit aritmetický průměr. Výsledný vzorek zahrnoval 69 firem. Příslušná návratnost tedy činila 15,33 %.

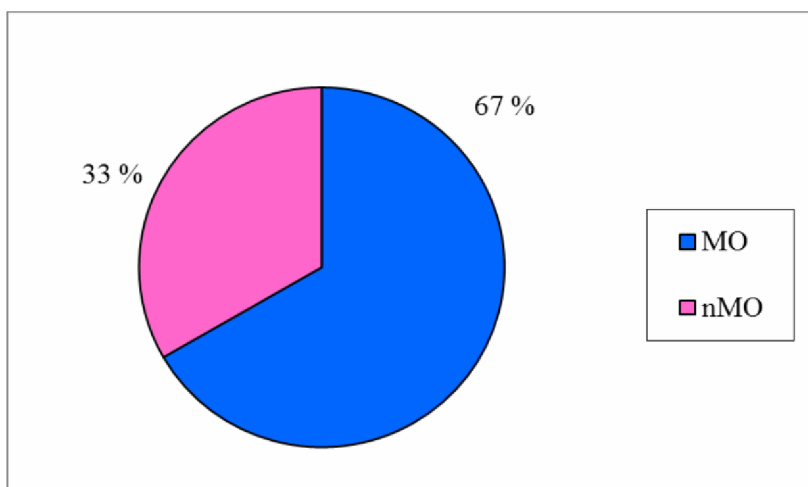
Diskuse je umístěna vždy hned u jednotlivých výsledků.

### 6.3.1.1 Tržní orientace u high-tech firem

Analyzováno bylo 69 firem. Pro firmu je důležité, aby zjistila, že je či není (vysoce) tržně orientovaná. Zde vychází 46 (vysoce) tržně orientovaných (MO) a 23 málo tržně orientovaných (nMO) firem viz Graf 1.

Nejnižší zjištěná míra MO u jednotlivých firem byla 3,51 a nejvyšší 6,64. Firmy mohou svůj výsledek porovnat s celým oborem, příp. s konkurenční firmou. Benchmark MO u zkoumaného oboru high-tech firem je 5,19.

**Graf 1: Tržní orientace u high-tech firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 6.3.1.2 Existence konceptu CRM u zkoumaných firem

Sekundární zdroje popisují koncept CRM. Na prahu praktického výzkumu bylo nutné ověřit, zda firmy, u kterých by byl zjištěn souhlas se všemi tvrzeními indikujícími CRM orientaci, vůbec existují. Proto bylo stanoveno nekompromisní kritérium, kdy **firma mohla být v této části označena za „firmu se CRM konceptem“ (CRM)**, pouze pokud u ní byl „prokázán souhlas“, tj. hodnoty odpovědí na Likertově škále 5, 6 nebo 7 **u každé** z následujících položek<sup>29</sup>. V opačném případě byla považována za firmu bez CRM konceptu (nCRM):

1. Pravidelně sledujeme vývoj požadavků současných a potenciálních zákazníků.
2. Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.
3. Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti finálních zákazníků.
4. Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.
5. Pravidelně sledujeme vývoj požadavků u našich distributorů.
6. Pravidelně hovoříme s distributory o jejich problémech.
7. Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.
8. Provádíme pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k našim požadavkům.
9. Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.
10. Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).
11. Každý pracovník zná své pravomoci a svou odpovědnost.
12. Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může přispět k jejich dosažení.
13. Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.
14. Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku.
15. Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.
16. Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etičnost podnikání a provádíme etická rozhodnutí.

---

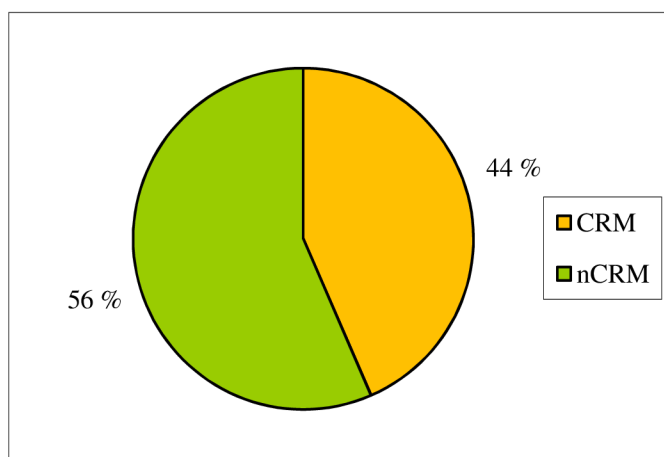
<sup>29</sup> Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009)

Výsledky ukázaly, že ze 46 (vysoce) tržně orientovaných firem mohlo být 20 označeno za „firmu se CRM konceptem“ (CRM). Jednalo se o **stěžejní zjištění**, neboť byla potvrzena existence firem vykazujících shodu s teorií CRM konceptu ve všech zkoumaných položkách.

Mezi 23 málo tržně orientovanými firmami se objevila pouze jedna firma se CRM konceptem. Zjištěnou disproporcí, která naznačuje souvislost CRM a MO, zřetelněji ukazují Graf 2 a Graf 3.

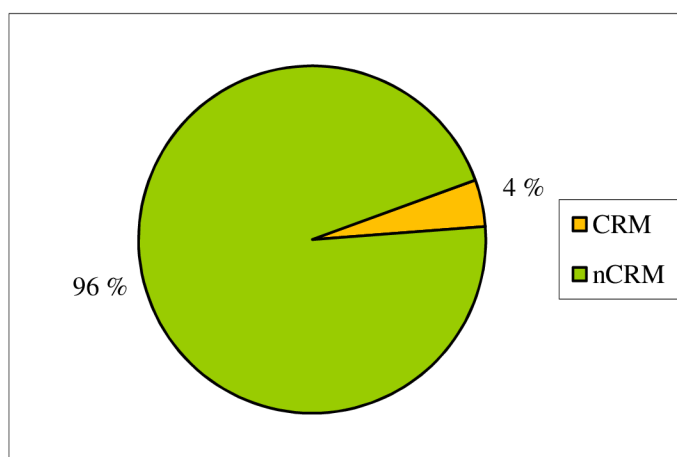
Fakt, že 44 % (vysoce) tržně orientovaných firem tvořily firmy se CRM konceptem, zatímco u málo tržně orientovaných firem se CRM koncept vyskytl pouze jednou, naznačuje souvislost MO a CRM.

**Graf 2: Podíl „firem se CRM konceptem“ u (vysoce) tržně orientovaných firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 3: Podíl „firem se CRM konceptem“ u málo tržně orientovaných firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 6.3.1.3 Tržní orientace a úrovně CRM

Po potvrzení existence firem se CRM konceptem, bylo přistoupeno k dalšímu kroku zjišťování - zda CRM a MO spolu souvisejí. Kopřiva (2001) popisuje existenci pěti úrovní CRM, které jsou výše popsány (viz Tabulka 2). Popisy těchto úrovní byly coby tvrzení umístěny do dotazníku v rámci výzkumu u high-tech firem. Výsledky shrnují Tabulka 5 a Graf 4.

Tabulka 5: Úrovně CRM u „firem se CRM konceptem“

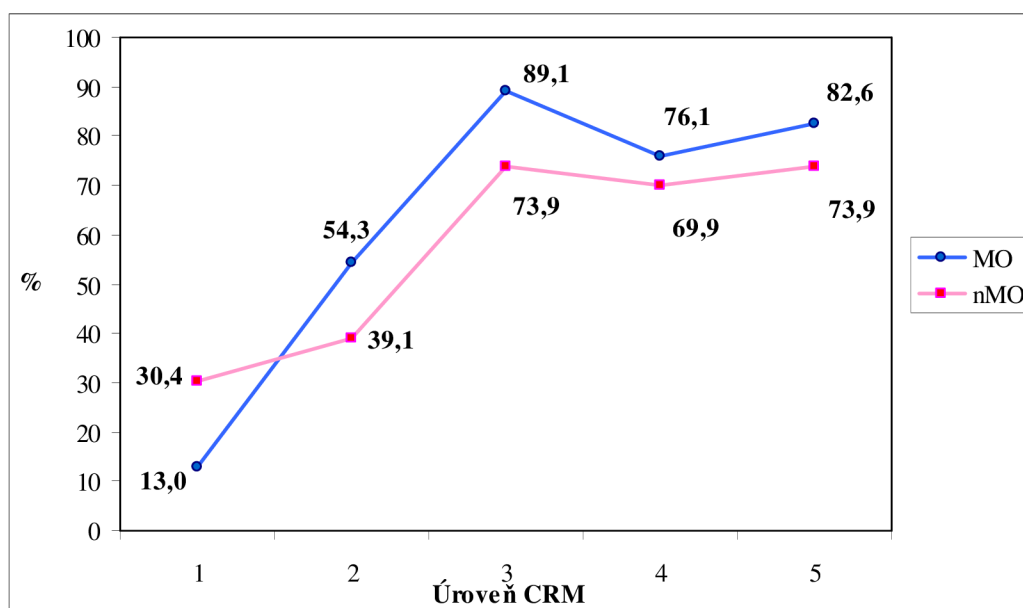
Tvrzení		Procento „firem se CRM konceptem“, které souhlasí
Úroveň CRM	Popis	
1	Kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby Neevidují se předchozí kontakty	14,3
2	Existence procesů kontaktu se zákazníkem Zákazníci se dělí do segmentů Jednotlivé segmenty se řídí odděleně	66,7
3	Zákazníci jsou centrálně evidováni Udržují se profily zákazníků	95,2
4	Sledují se individuální potřeby zákazníků Každý zákazník má svého osobního správce	85,7
5	Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka	90,5

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Úrovně CRM uvedené v Tabulce 5 musí být zvyšovány z první na pátou postupně (Kopřiva, 2001). V praxi firem ale může dojít k jejich prolínání. Dle Kopřivy (2001) je možné předpokládat, že tvrzení uvedená u úrovní 1, 2, 3, 4 a 5 viz Tabulka 5, jsou závislá na CRM orientaci tak, že s rostoucí úrovní roste i CRM orientace. To může být z určitých úhlů pohledu pravdivé, ale nikoli nesporné tvrzení. Firma např. může evidovat zákazníky a pracovat s nimi jako s jednotlivci (úroveň 4), ale nemusí je shlukovat do segmentů (úroveň 2), což může být někdy výhodnější, zejména má-li firma jen několik velkých odběratelů. Tabulka 5 **ukazuje, že uvedené úrovně CRM souvisejí se CRM orientací, ale nikoli nutně s rostoucí tendencí.**



**Graf 4: Souhlas s úrovní CRM u málo tržně orientovaných firem (nMO) a (vysoce) tržně orientovaných firem (MO)**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z logiky předložených úrovní CRM bylo předpokládáno, že první uváděná úroveň bude četněji zastoupena mezi firmami bez CRM konceptu a zároveň (vzhledem k předpokládané souvislosti CRM a tržní orientace) mezi málo tržně orientovanými firmami. Čísla v Tabulce 5 a Grafu 4 tento předpoklad jednoznačně potvrzují. V Grafu 4 je počet MO firem v CRM úrovních (tj. úrovních 2-5) vždy vyšší než nMO firem. Graf 2, Graf 3 a Graf 4 jasně ukazují, že (vysoce) tržně orientované firmy jsou mnohem více propojeny se CRM než méně tržně orientované firmy.

Pozoruhodné je, že počet málo tržně orientovaných firem (nMO viz Graf 4) se s rostoucí úrovní CRM také zvyšuje. Důvodem může být, že high-tech firmy mohou být již ze svého charakteru tržně orientované.

Toto tvrzení lze podpořit tím, že 96 % analyzovaných high-tech firem dosáhlo průměrné míry MO vyšší než 4 (na škále 1-7). Naměřené výsledky MO u zkoumaných firem vůbec neukázaly minimální možné hodnoty (nejnižší naměřená míra MO odpovídá výsledku 3.51), což naznačuje, že firmy nevykazují absolutní neshodu s tržně-orientovaným přístupem.

Výše uvedená zjištění podporují závěr ze sekundárních zdrojů, že MO a CRM spolu velmi úzce souvisejí.

### 6.3.1.4 Tržní orientace a CRM

Používána jsou opět data z výzkumu Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009). Stejně jako ve výše uvedeném textu platí, že firmy s mírou tržní orientace 5 a více jsou označeny za (vysoce) tržně orientované (MO), zatímco málo tržně orientované (nMO) dosáhly míry MO menší než 5 (na Likertově škále 1-7). Firmy označené za „firmy se CRM konceptem“ musely vykázat shodu s konceptem CRM ve všech zkoumaných položkách, jinak byly označeny za firmu bez CRM konceptu (nCRM).

Pro statistickou analýzu a grafické výstupy byly použity programy Minitab a Microsoft Excel. Data použitá pro výpočty mají normální rozdělení. Výsledky, které jsou vidět v Grafu 2 a Grafu 3, byly uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 6). K testování nezávislosti proměnných byl použit chí-kvadrát test.

Respondenti, kteří odpověděli na otázky průzkumu, tvoří výběrový soubor, jejich odpovědi jsou datovým souborem, za základní soubor lze považovat všechny high-tech firmy, s převažujícím zaměřením na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu a oblast kvalifikované chemie na území České republiky.

#### Nejdříve dojde k dalšímu ověření závislosti CRM a MO.

Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ )

$H_0$ : Mezi MO a CRM neexistuje závislost.

$H_1$ : Mezi MO a CRM závislost existuje.

Tabulka 6: Údaje do chí-kvadrát testu pro MO a CRM

CRM \ MO	CRM	nCRM	Součet
MO	20 (14) 2,571	26 (32) 1,125	46
nMO	1 (7) 5,143	22 (16) 2,25	23
Součet	21	48	69

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Poznámka k Tabulce 6:*

První číslo v 1. řádku u MO i nMO vždy představuje pozorované hodnoty (simultánní četnosti), v závorce jsou uvedeny očekávané hodnoty (odhady teoretických simultánních četností, pokud by závislost neexistovala) a ve 2. řádku jsou uváděny jednotlivé příspěvky do chí-kvadrát testu. Zdroj statistických vzorců viz Kropáč (2007).

$$\chi^2 = 11,089$$

Kvantil Pearsonova rozdělení pro zvolenou hladinu významnosti je:

$$\chi_{0,95}^2(1) = 3,841$$

Kritický obor pro tento test bude:

$$W_\alpha = \{\chi^2 : \chi^2 \geq 3,841\}$$

Protože se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala ( $11,089 \in W_\alpha$ ), je na 5% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza  $H_0$  a přijata alternativní hypotéza  $H_1$ . Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky CRM a MO jsou na sobě závislé, tudíž CRM a MO se ovlivňují. Na 1% hladině významnosti by byl výsledek stejný {  $\chi_{0,99}^2(1) = 6,635$  }.

Protože bylo testem zjištěno, že mezi CRM a MO existuje vztah, lze pomocí Cramerova koeficientu určit i intenzitu tohoto vztahu. Po dosazení do vzorce pro výpočet Cramerova koeficientu vychází hodnota 0,401. Tedy mezi CRM a MO existuje průměrná závislost.

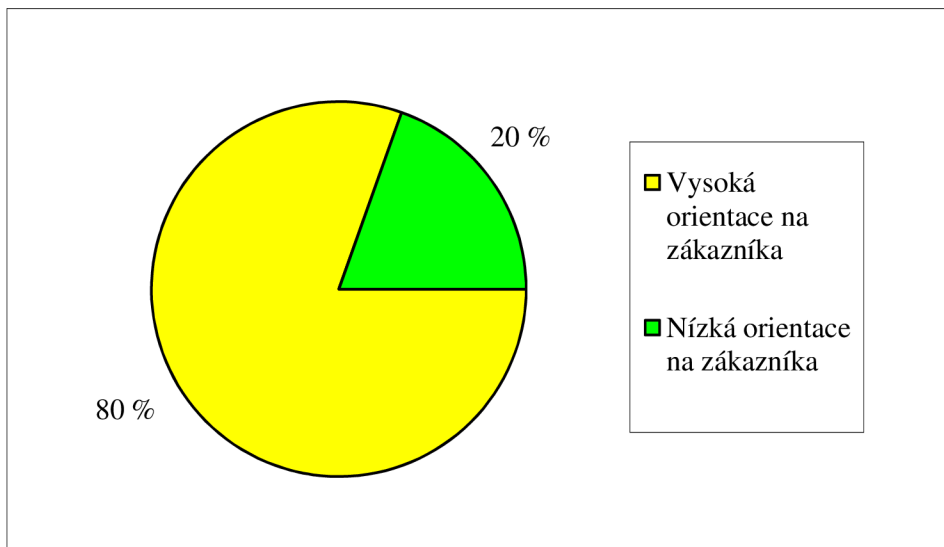
### **6.3.1.5 Tržní orientace, CRM a orientace na zákazníka**

Orientace na zákazníka je považována za základní princip mnoha moderních koncepcí managementu, ať už jde o řízení vztahů se zákazníky (CRM), tržní orientaci (MO) či například TQM (viz kapitola 5.2.2) aj. Cílem této práce je najít souvislosti mezi MO a CRM - je tedy vhodné zjistit, jak zkoumané firmy přistupují k orientaci na zákazníka, která je považována za základ obou koncepcí.

Graf 2 ukázal, že mezi (vysoce) tržně orientovanými firmami je jich 44 % se CRM orientací. Jak ukazuje Graf 5, s vysokou orientací na zákazníka je jich 80 %. U málo tržně orientovaných firem má vysokou orientaci na zákazníka (Graf 6) jen 35 %, ale CRM orientaci měla pouze 1 firma (Graf 3). To potvrzuje důležitost orientace

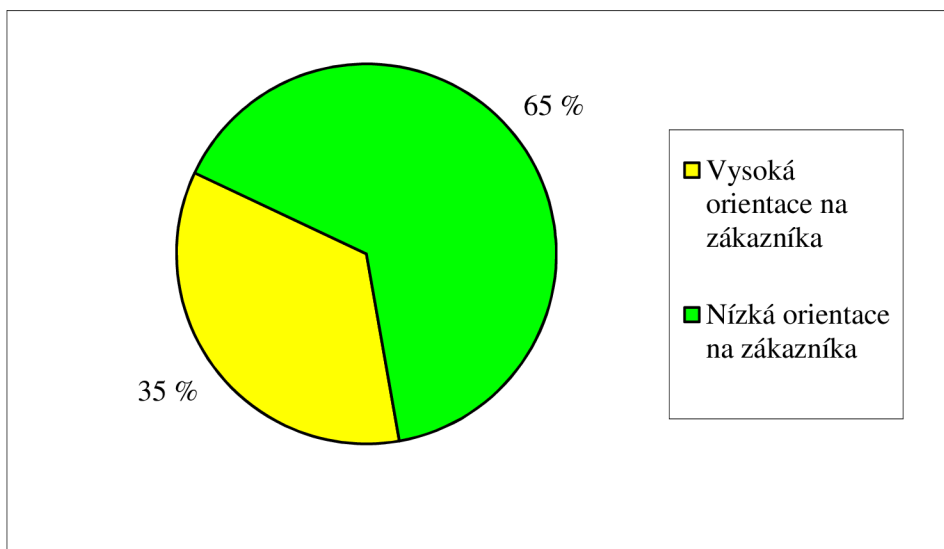
na zákazníka pro tržní orientaci. Zároveň samotná orientace na zákazníka pro CRM nestačí.

**Graf 5: Orientace na zákazníka u (vysoce) tržně orientovaných firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 6: Orientace na zákazníka u málo tržně orientovaných firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V následujícím výpočtu bude ověřen vztah mezi tržní orientací a orientací na zákazníka.

„Firmou s **vysokou orientací na zákazníka**“ je pro účely tohoto výzkumu taková firma, u které odpovědi na každý výrok týkající se orientace na zákazníka odpovídají rozsahu 5 - 7 na Likertově škále. Tyto výroky jsou:

- Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.
- Pravidelně sledujeme vývoj požadavků současných a potenciálních zákazníků.
- Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti finálních zákazníků.
- Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.
- Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.
- Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).

Pokud je odpověď na některý výrok v rozmezí 1 – 4, je firma označena jako firma „s nízkou orientací na zákazníka“.

Ze 46 (vysoce) tržně orientovaných firem je možné 37 označit za „firmy s vysokou orientací na zákazníka“ (rozsah odpovědí na užití Likertově škále na všechny otázky týkající se orientace na zákazníka jsou v rozmezí 5 - 7). Mezi málo tržně orientovanými firmami jich mělo vysokou orientaci na zákazníka 8, zatímco 15 z nich mělo nízkou tržní orientaci.

Opět je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ )

$H_0$ : Mezi MO a orientací na zákazníka neexistuje závislost.

$H_1$ : Mezi MO a orientací na zákazníka závislost existuje.

Tabulka 7 zachycuje výsledky.

**Tabulka 7: Údaje do chí-kvadrát testu pro MO a orientaci na zákazníka**

<b>Orientace na zákazníka</b>	<b>Vysoká</b>	<b>Nízká</b>	<b>Součet</b>
<b>MO</b>			
<b>MO</b>	37 (30) 1.633	9 (16) 3.063	46
<b>nMO</b>	8 (15) 3.267	15 (8) 6.125	23
<b>Součet</b>	45	24	69

*Zdroj: Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009)*

*Poznámka k Tabulce 7:*

První číslo v 1. řádku u MO i nMO vždy představuje pozorované hodnoty (simultánní četnosti), v závorce jsou uvedeny očekávané hodnoty (odhady teoretických simultánních četností, pokud by závislost neexistovala) a ve 2. řádku jsou uváděny jednotlivé příspěvky do chí-kvadrát testu.

$$\chi^2 = 14,087$$

Kvantil Pearsonova rozdělení pro zvolenou hladinu významnosti je:

$$\chi_{0,95}^2(1) = 3,841$$

Kritický obor pro tento test bude:

$$W_\alpha = \{\chi^2 : \chi^2 \geq 3,841\}$$

Hodnota testového kritéria se v kritickém oboru realizovala ( $14,087 \in W_\alpha$ ), proto je na 5% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotézu  $H_0$  a přijata alternativní hypotézu  $H_1$ . Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky CRM a MO jsou na sobě závislé, tudíž CRM a MO se ovlivňují. S 1% rizikem omylu by byl výsledek stejný  $\{\chi_{0,99}^2(1) = 6,635\}$ .

Protože bylo testem zjištěno, že mezi MO a orientací na zákazníka existuje vztah, lze pomocí Cramerova koeficientu určit i intenzitu tohoto vztahu. Po dosazení do vzorce pro výpočet Cramerova koeficientu vychází hodnota 0,452. Tedy mezi MO a orientací na zákazníka existuje průměrná závislost.

Z daných hodnot tedy lze usoudit, že **mezi MO a orientací na zákazníka existuje vztah**, což potvrzují např. i Singh a Ranchhod (2004).

Zjištěná čísla potvrdila existenci vztahu mezi MO a CRM a také mezi MO a orientací na zákazníka. Výsledky však ukazují, že společnosti zapojené do řešeného výzkumu mají **značný prostor pro zlepšení**. Ze 46 (vysoce) tržně orientovaných firem bylo celých 56 % bez CRM konceptu a mezi 23 méně tržně orientovanými firmami jich bylo dokonce 96 %. Mezi 46 (vysoce) tržně orientovanými firmami také bylo téměř 20 % „s nízkou orientací na zákazníka“. Mezi 23 méně tržně orientovanými mělo dokonce 65 % podniků „nízkou orientaci na zákazníka“. Tento závěr je poměrně alarmující.

V dnešním světě je orientace na zákazníka pro úspěšnou firmu brána jako nutnost. Přesto je stále možné vidět, jak se **teorie liší od praxe** a jak v mnoha případech firmy zákazníka za skutečnou prioritu nepovažují.

Stát se více zákaznicky orientovaným však je prvním krokem k získání spokojených zákazníků, kteří budou také loajální. Tento fakt je blízký jak CRM, tak tržní orientaci. Pokud firmy tyto koncepty využívají, mohou mít spokojené zaměstnance, partnery a samozřejmě zákazníky.

### **6.3.1.6 Stručné shrnutí závěrů výzkumu u high-tech firem**

Výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že ze 46 (vysoce) tržně orientovaných firem (míra tržní orientace 5 a více na sedmistupňové Likertově škále) jich 20 lze považovat za „firmy se CRM konceptem“ zatímco mezi 23 málo tržně orientovanými firmami vykazovala CRM koncept jediná firma. To demonstruje, že CRM koncept se mezi (vysoce) tržně orientovanými firmami vyskytuje více, než u málo tržně orientovaných firem, což spolu s výpočtem potvrdilo, že MO a CRM spolu úzce souvisejí. Byla nalezena závislost mezi CRM a MO.

U 37 (80 %) ze 46 (vysoce) tržně orientovaných firem byla prokázána vysoká orientace na zákazníka, zatímco mezi 23 málo tržně orientovanými firmami bylo pouze 8 firem (asi 35 %) s vysokou orientací na zákazníka. To lze považovat za důkaz, že (vysoce) tržně orientované firmy jsou se orientací na zákazníka propojeny mnohem více, než firmy s nízkou tržní orientací, což potvrdily i statistické výpočty.

### **6.3.2 Výzkum u firem z oblasti letectví**

V kapitole 6.3.1 (Výzkum u high-tech firem) bylo na finálním vzorku 69 high-tech firem ověřeno, že tržní orientace (MO) a řízení vztahů k zákazníkům (CRM) jsou vzájemně závislé. Výsledky zdůraznily fakt, že vztahy mezi CRM a MO jsou mnohem významnější, než zdroje a rozhovory uváděly, a zaslouží si tak rozsáhlejší výzkum. Ten byl zaměřen na společnosti z oblasti letectví.

### 6.3.2.1 Důvody pro výběr odvětví a jeho charakteristika

U firem z oblasti letectví je proveden hlavní výzkum dizertační práce. Zaměření na letectví je motivováno více důvody. Významnou specifikou leteckého průmyslu je, že zde – oproti jiným oborům – existuje vysoká koncentrace výzkumných a výrobních kapacit. MM Průmyslové spektrum (2005) uvádí, že prosperující letecký průmysl je zárukou vysoké životní úrovně a ekonomické stability, zároveň podstatně přispívá i k vážnosti státu v mezinárodních vztazích.

V České republice existuje rozsáhlá teoretická i experimentální základna pro výzkum a vývoj letadel a nové letecké inženýry vychovávají i naše vysoké školy. ČVUT v Praze i VUT v Brně spolupracují s průmyslem na výzkumu a vývoji. Letecký ústav Fakulty strojního inženýrství VUT v Brně realizoval ve spolupráci s průmyslovými partnery celou řadu projektů. Kupříkladu moderní jednomotorový dolnoplošník VUT 100 Cobra byl prvním reprezentantem nové generace českých letadel (Černohorský, 2007) a experimentální letoun VUT 001 Marabu byl oceněn zlatou medailí Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně 2010<sup>30</sup>.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) řadí letecký sektor do high-tech průmyslu. Podle Českého statistického úřadu patří do high-tech sektoru výroba letadel a jejich motorů, kosmických lodí a jejich zařízení (CZ-NACE 30.3), případně výroba a opravy letadel a kosmických lodí (OKEČ 353). I když v této části práci nebylo nutné, aby firma patřila do oblastí high-tech průmyslu, lze v tomto spatřovat jistou paralelu s předchozí částí výzkumu.

Letecký průmysl může produkovat high-tech výrobky s přidanou hodnotou, tedy se značným podílem vysoce kvalifikované práce a je kromě jiného zdrojem velmi užitečných poznatků urychlujících rozvoj mnoha strojírenských i dalších oborů. (MM Průmyslové spektrum, 2005) Podle stanoviska Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu „Evropský letecký průmysl – situace a perspektiva“, které vyšlo v Úředním věstníku Evropské unie 28. 7. 2009 je letecký průmysl „tavicím kotlem“ základních kompetencí a technologií a významným katalyzátorem inovací; má rozhodující úlohu jako pevná průmyslová základna, a také se podílí na technologickém

---

<sup>30</sup> Letecký ústav, Fakulta strojního inženýrství, Vysoké učení technické v Brně. *VUT 001 Marabu* [online] [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://lu.fme.vutbr.cz/projekty.php?projekt=vut001&full=vv>.



rozvoji a hospodářském růstu; dále má váhu i ve světovém měřítku a má vliv na ekonomická a politická rozhodnutí. Výbor vidí jako hlavní úkoly tohoto odvětví udržení konkurenceschopnosti a zlepšení toho, jak letecký průmysl vnímá veřejnost.

Menší počet firem v tomto oboru také znamená lepší dosažitelnost celého základního souboru.

Domácí letecký průmysl byl založen ihned po vzniku samostatného Československa v roce 1918 (Havelka, 2002). Jedním z hesel první československé republiky bylo T.G.Masarykovo: „Vzduch je naše moře.“ Před rokem 1989 byl rozvoj leteckého průmyslu ovlivněn 2. světovou válkou. Po jejím ukončení byly všechny podniky leteckého průmyslu znárodněny a letecký průmysl byl opět jedním ze strategických odvětví. Prodej letounů, motorů a dalších výrobků leteckého průmyslu zajišťován Ministerstvem zahraničního obchodu, včetně stanovení ceny a dalších podmínek prodeje. Po roce 1989 se každý podnik učil zajišťovat marketing a prodej samostatně a to v situaci, kdy se tradiční odbytové trhy rozpadly. Řešení této situace bylo a je možné uplatňováním výrobků leteckého průmyslu také na jiných trzích. (Havelka, 2002). Firmy z oblasti letectví v ČR se dnes uplatňují zejména na zahraničních trzích. Český trh je malý a existuje na něm ostrá konkurence zejména u ultralehkých letadel.

Letecký průmysl patří v elektronice a přesném strojírenství k oborové špičce, je integrátorem technických poznatků a zdrojem moderních technologií. Významný rozvoj zaznamenává Česká republika také v oblastech letadlových systémů, jako jsou pokročilá hydraulika, elektronika, palubní přístroje, řízení a ovladatelnost letadel a bezpilotních prostředků, a v oblasti pokročilých komunikačních a navigačních prostředků. (CzechInvest, c1994–2012)

Sektor letectví vyvíjí a vyrábí širokou škálu výrobků: civilní a vojenská letadla, letecké motory, helikoptéry, letadla bez osádky, stejně jako systémy a vybavení. Zahrnuje také společnosti zaměřené na údržbu a servis, které provádějí opravy, poskytují školení nebo jiné aktivity související s různými výrobky. (Evropská komise, 2010) Mimo jiné zde jsou také společnosti zaměřené na výrobu pro balónové létání.

Letectví je kromě vývoje a výroby neodmyslitelně spojeno s leteckou dopravou. Je zajímavé, že na území České republiky se nachází desítky letišť, z toho 7 mezinárodních veřejných letišť<sup>31</sup>. Součástí letištní infrastruktury v ČR jsou rovněž letiště, jejichž provozovateli jsou např. zájmová občanská sdružení. Činnost těchto letišť je orientována na výcvik a sportovní činnost. ČR se snaží i dnes podpořit rozvoj letecké dopravy, v Dopravní politice České republiky pro léta 2005 -2013 bylo vytýčeno jako cíl vytvářet podmínky pro modernizaci technické letištní infrastruktury veřejných letišť, která bude směřovat ke zvýšení kapacity, kvality a bezpečnosti leteckého provozu. U veřejných mezinárodních letišť vytvářet podmínky pro splnění schengenských požadavků (Česká republika – Ministerstvo dopravy, 2005).

Letecká doprava v širším kontextu představuje soubor činností souvisejících s přepravou osob a nákladu vzduchem, jakož i výrobu a údržbu letadel a leteckých systémů.

V užším kontextu jde o soubor činností souvisejících s přepravou osob a nákladu vzduchem (provozovatelé letecké dopravy, provozovatelé letišť, poskytovatelé letových navigačních služeb a ostatních leteckých služeb – např. služeb pozemního odbavení). (Jelínek, 2010)

Letecká doprava má jednoznačný vliv na růst či pokles národních ekonomik, přičemž u vnitrozemského státu platí tento význam ještě mnohem více než u přímořské krajiny. (Kováč, 2011) Letecká doprava a její infrastruktura představují faktory s významnými pozitivními ekonomickými a sociálními dopady na oblasti a regiony, které jsou v těchto ekonomických činnostech aktivní. Kromě přímých efektů vlastního fungování letiště jsou tu dopady na okolí v podobě širších přínosů, které dostupnost služeb letecké dopravy přináší regionálním podnikatelským zájmům a zákazníkům a zvyšují tak jejich konkurenceschopnost na trhu. (CzechTrade, 2008) Letecká doprava má tedy pozitivní dopad na podnikatelskou činnost a funguje jako katalyzátor trhu a růstu ostatních sektorů ekonomiky s pozitivním dopadem na HDP<sup>32</sup>. Slouží nejen k dopravě osob a rozvoji turismu (což zároveň stimuluje ekonomický růst, vytváří zaměstnanost, zvyšuje příjem z daní a umožňuje financovat obnovu životního

---

<sup>31</sup> AEROMEDIA. Kolik je v ČR letišť s mezinárodním statutem? *Lectví.cz* [online]. c2002. [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.lectvi.cz/lectvi/Article67084.html>.

<sup>32</sup> hrubý domácí produkt, tj. běžnými tržními cenami vyjádřené finální výrobky a služby, které byly za určité období vyrobeny výrobními faktory fungujícími na území určitého státu, a to i těmi, které jsou ve vlastnictví osob ze států jiných. (Synek, Kislíngrová a kol., 2010)

prostředí), ale podílí se také 40 % na celosvětové přepravě nákladu. Zároveň letecká doprava vytváří pracovní místa a podílí se cca 8 % na HDP, což je velké plus i vzhledem k faktu, že nezatěžuje státní rozpočet (je financována zákazníky, nikoliv plátcí daní). Navíc přináší zahraniční investice a má vysokou přidanou hodnotu. (Jelínek, 2010) (VŠB-TU Ostrava Fakulta strojní, c2009)

Pokud jde o nevýhody letecké dopravy, jedná se o dopady na životní prostředí, zejména emise a hluk. Při srovnání různých druhů doprav je však vidět, že použití letecké namísto silniční dopravy vylepšuje místní kvalitu ovzduší a využívá méně půdy; použití letecké namísto železniční dopravy snižuje projev hluku a využívá méně půdy; a ekonomický růst zvyšuje životní úroveň, což může zpětně snížit tlak na životní prostředí. Na rozdíl od železnice a silnice nepotřebuje letecká doprava infrastrukturu mezi jednotlivými letišti a v zemích EU<sup>33</sup> tak letecká síť zabírá jen 1% celkové plochy určené pro dopravu. Efektivní management plánování využití půdy v okolí letišť by mohl zmenšit i počet lidí postižených hlukem. (VŠB-TU Ostrava Fakulta strojní, c2009) Za posledních 15 let došlo k dramatickému technologickému posunu směrem k nižší hlučnosti a především i efektivnímu provozu včetně nižších emisí. (Kováč, 2011)

Výhody tedy převyšují nevýhody. Přínosy je možné shrnout slovy Jelínka (2010) tak, že letecká infrastruktura je nedílnou součástí dopravní infrastruktury ČR a je i nadále nezbytné ji rozvíjet: „Investice do dopravní infrastruktury mají významný multiplikační efekt – stabilizují zaměstnanost ve stavebnictví a navazujících oborech, pozitivně ovlivňují tvorbu HDP, stimulují příjmy veřejných rozpočtů (daně, povinné odvody apod.) a snižují výdaje veřejných rozpočtů (podpory v nezaměstnanosti apod.).“ Letecká doprava je nedílnou součástí systému dopravní obslužnosti ČR přispívající výraznou měrou k celkové zaměstnanosti s pozitivním dopadem na HDP, jejíž konkurenční výhodou je nezatěžování státního rozpočtu.

Během zpracování dizertační práce bylo třeba si povšimnout i hrozby plynoucí z finanční krize. IATA (Mezinárodní asociace leteckých dopravců) přihlédla při hodnocení situace v Evropské měnové unii k ekonomickému výhledu OECD

---

<sup>33</sup> Evropská unie

(Organizace pro hospodářskou obnovu a rozvoj) a na konci roku 2011 uvedla, že letecké společnosti čeká náročný rok (Holanová, 2011). Konkrétně letecká doprava je totiž citlivá na stav hospodářství. (Jelínek, 2010)

Například ve zprávě společnosti Deloitte ze srpna 2011 bylo uvedeno, že v leteckém průmyslu lze i nadále očekávat příznivý vývoj. Růst by dle zprávy měl být způsoben zejména díky poptávce po menších a středně velkých dopravních letadlech. Zpráva např. uváděla: „Střední Evropa a zejména Česká republika nabízí v oblasti leteckého průmyslu tradičně kvalitní výrobní možnosti. Při rozšiřování investic do technologií zde mohou domácí výrobci leteckých dílů a dodavatelé leteckého průmyslu dosahovat dnes i v budoucnu velmi dobrých výsledků.“ Dále lze dle studie v následujících 20 letech očekávat, že nárůst osobní a nákladní dopravy převyší nárůst globálního HDP (Pánek, 2011), čehož jsme byli svědky i v minulých letech. (Jelínek, 2010) Mimo jiné se předpokládá např. zvýšení procenta prodejů a dodávek komerčních letadel pro vyspívající ekonomiky. (Pánek, 2011) Podobně vyznívá článek o novém dopravním letadle, které by Češi mohli vyrábět od roku 2030 (Tinl, 2013)

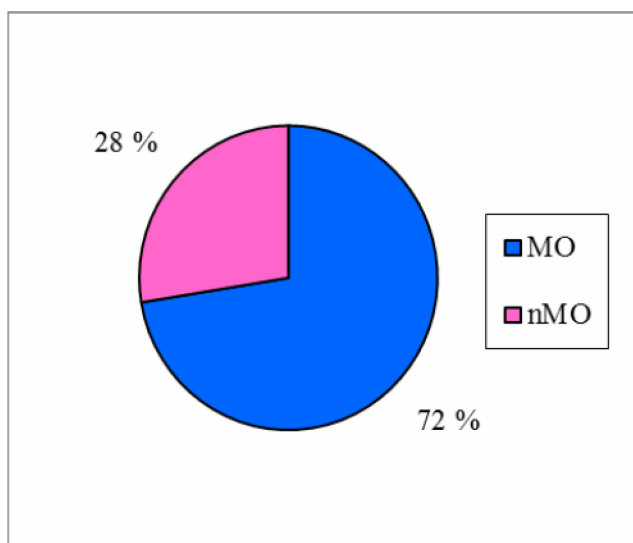
Dobrý stav potvrdil např. rozhovor autorky dizertační práce s vedoucím zaměstnancem jednoho výrobce letadel, který potvrzuje, že se firmě nyní daří snad nejlépe (rok 2012 a dříve), a to díky zahraničnímu odbytu, zejména do Ruska, kde je poptávka větší, než firma dokáže uspokojit.

Jak uvádí Kováč (2011), je význam letectví pro svět i pro ekonomiku země nesporný.

### **6.3.2.2 Tržní orientace u firem z oblasti letectví**

Analyzováno bylo 29 firem. Pomocí způsobu I. (vysvětleno v kapitole 4.8.1), který koresponduje s metodikou použitou ve výzkumu u high-tech firem, jsou skoro 3/4 firem (vysoce) tržně orientované (Graf 7). To znamená 21 (vysoce) tržně orientovaných (MO) a 8 málo tržně orientovaných (nMO) firem. [Mezi high-tech firmami byly (vysoce) tržně orientovány 2/3.]

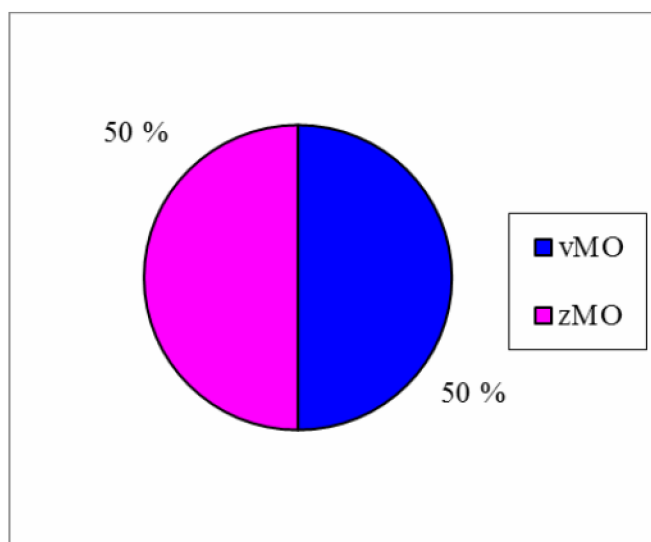
**Graf 7: Tržní orientace dle způsobu I. u firem z oblasti letectví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud je použit způsob II., pak je výrazně tržně orientovaných firem i firem s „žádnou“/nízkou MO stejný počet (Graf 8).

**Graf 8: Tržní orientace dle způsobu II. u firem z oblasti letectví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejnižší naměřená míra MO byla 3,6 a nejvyšší 6,6. Což je srovnatelné s high-tech firmami, kde nejnižší míra vyšla 3,51 a nejvyšší 6,64.

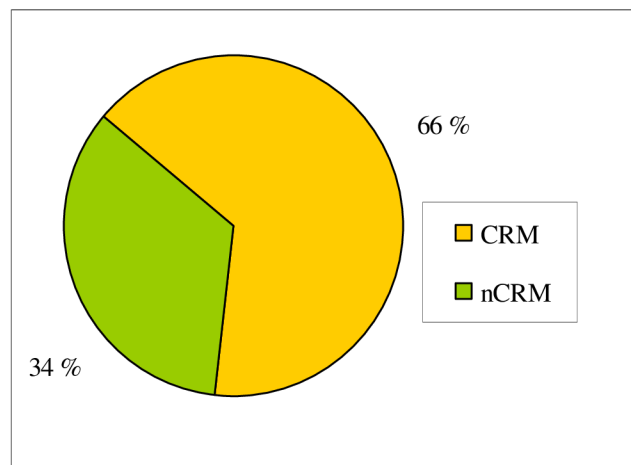
Většina firem s pojmem „tržní orientace“ nepracuje, ale mnohé principy MO využívají. Tvrdá mezinárodní konkurence, výroba na zakázku a poprodejní servis nutí

společnosti z oblasti letectví orientovat se na zákazníka a jeho potřeby, reakce firmy musí být flexibilní. Dle rozhovorů s pracovníky těchto firem, se lidé z jednotlivých firem mezi sebou znají a svou konkurenci sledují. Mezi mnohými panují přátelské vztahy. Firmy z oblasti letectví také velmi často pracují na zakázkách v konsorciu. Míra MO > 6 byla zjištěna u 10 % firem.

### 6.3.2.3 CRM u firem z oblasti letectví

Je zkoumáno stejných 29 firem. Pomocí způsobu I. je zjištěno, že 66 % firem má CRM orientaci (Graf 9). To znamená 19 firem se CRM orientací a 9 firem s nízkou CRM orientací.

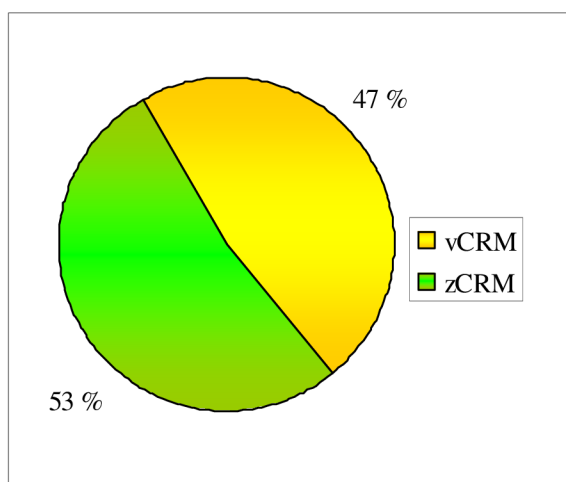
**Graf 9: CRM dle způsobu I. u firem z oblasti letectví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud je použit způsob II., pak je firem s výraznou CRM orientací a firem s „žádnou“/nízkou CRM orientací zhruba stejný počet (Graf 10).

**Graf 10: CRM dle způsobu II. u firem z oblasti letectví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejnižší zjištěná míra CRM byla 3,71 a nejvyšší 6,69. Vzhledem k tomu, že asi polovina firem nemá dostatečně výraznou CRM orientaci, je možné, že implementace tohoto systému by mohla firmy obohatit. Zhruba 20 % firem má míru CRM větší než 6, což spolu s odpověďmi na doplňující otázky značí, že CRM je pro tyto firmy dostupný.

Z podobných důvodů jako výše u MO je možné dovodit, že firmy z oblasti letectví se v mnohém musí chovat podle CRM orientace, aby byly na trhu úspěšné.

#### **6.3.2.4 MO a CRM ve zkoumaném oboru**

Pro firmy může být přínosné porovnat svoji míru MO (nebo CRM) s mírou MO (nebo CRM) celého oboru, o kterém si lze udělat určitou představu díky informacím poskytnutých respondenty:

Míra **MO** u zde zkoumané oblasti letectví činí **5,17** a **CRM 5,26** z maximální hodnoty 7.

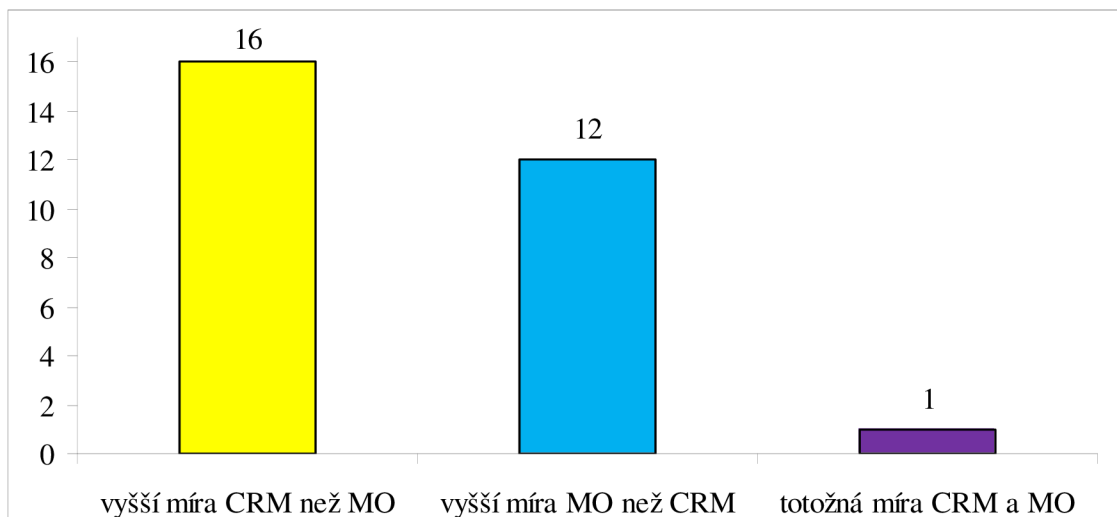
Pro srovnání v rámci výzkumu u high-tech firem vyšla míra MO 5,19.

Je možné dovodit, že tyto obory jsou tržně orientované, příp. jsou orientované na řízení vztahů k zákazníkům, ale mají značný prostor pro zlepšení.

Více informací o MO a CRM firem z oblasti letectví poskytují následující grafy. Graf 11 ukazuje, že více firem mělo o něco vyšší míru CRM než míru MO, rozdíly však nebyly nijak markantní.

Míra příslušného konceptu byla větší než 6 častěji u CRM (6 firem), zatímco míru MO měly větší než 6 jen 3 firmy.

**Graf 11: Počet firem z oblasti letectví dle vyšší míry konceptu**



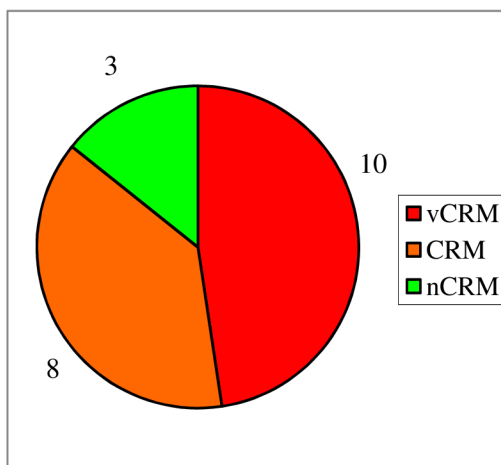
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf 12 zachycuje, že mezi 21 (vysoce) a výrazně tržně orientovanými firmami byly pouze 3 s nízkou CRM orientací (míra CRM 4,88; 4,83; 4,78). Jde o hodnoty blížíící se hranici 5, což znamená, že se nejedná o zásadní rozdíl. Dělení firem je vysvětleno v kapitole 4.8.1.

U 8 výrazně tržně orientovaných firem byly pouze 2 s mírou CRM nižší než 5,5 (4,88; 5,21), a pouze jedna z nich měla nízkou CRM orientaci (tj. nCRM, míra CRM < 5) viz Graf 13.

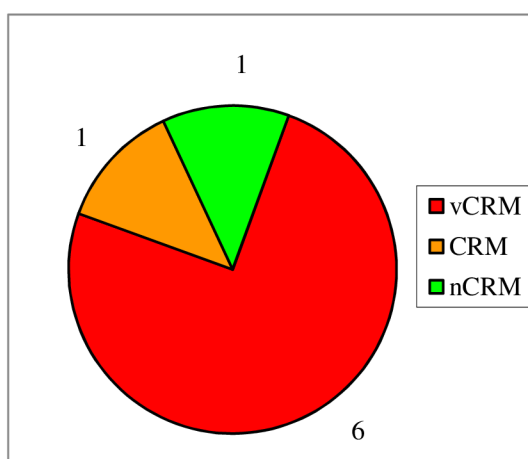


**Graf 12: CRM orientace u tržně orientovaných firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

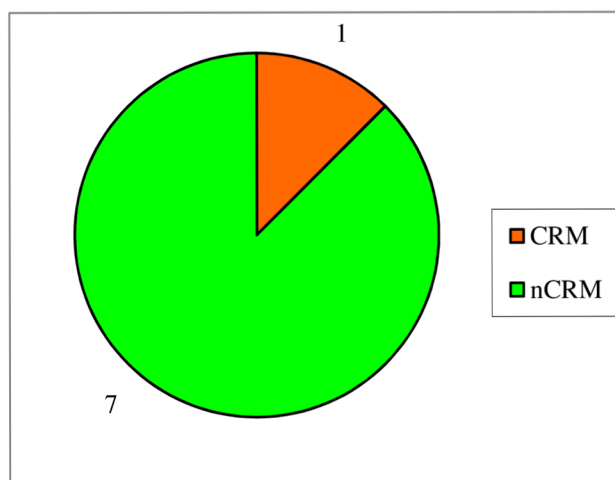
**Graf 13: Počet firem dle CRM orientace u výrazně tržně orientovaných firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf 14 zobrazuje 8 nMO firem, mezi kterými se našla pouze jedna firma s (vysokou) CRM orientací – míra CRM 5,11 (a míra MO 4,93). Tyto hodnoty s pohybují kolem hodnoty 5 a podporují tak rozhodnutí používat i způsob II. (tj. kromě „CRM“, také „vCRM“, viz kapitola 4.8.1), kde je význam hodnot kolem hranice 5 potlačen.

**Graf 14: Počet firem dle CRM orientace u nMO firem**

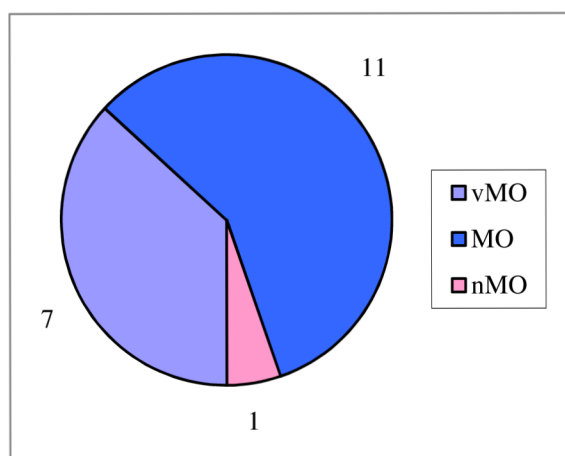


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Toto byl náhled z pohledu MO. Na problematiku se však dá nahlížet i z pohledu CRM. Bylo by možné očekávat stejné výsledky, tyto se však částečně liší.

Graf 15 ukazuje, že mezi 19 firmami s (vysokou) a výraznou CRM orientací byla pouze 1 s nízkou tržní orientací (míra MO 4,93 a míra CRM 5,11). Opět jsou si tyto jediné vybočující hodnoty blízké a podporují využití způsobu II., podobně jako komentář ke Grafu 14. Jediná nMO firma představuje zhruba 5 % ze všech firem se CRM orientací (Graf 14), zatímco u MO firem již bylo firem s nízkou CRM orientací více (14 % viz Graf 12).

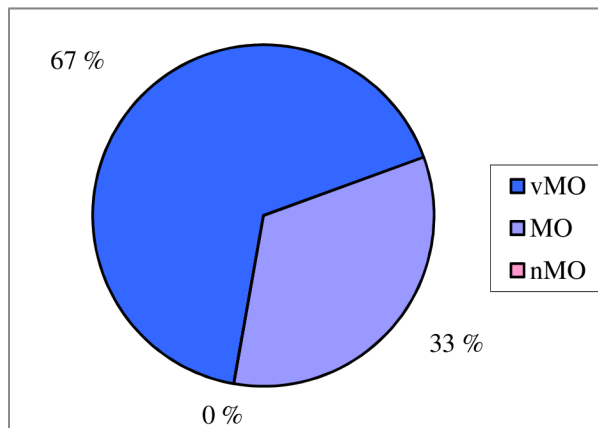
**Graf 15: MO orientace u firem se CRM orientací**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

U 9 firem s výraznou CRM orientací (tj. vCRM, kde míra CRM > 5,5; Graf 16) byly nalezeny 3 firmy s mírou MO nižší než 5,5; všechny 3 ale měly hodnotu míry MO vyšší než 5 a byly tak (vysoce) tržně orientované.

**Graf 16: Tržní orientace u firem s výraznou CRM orientací**



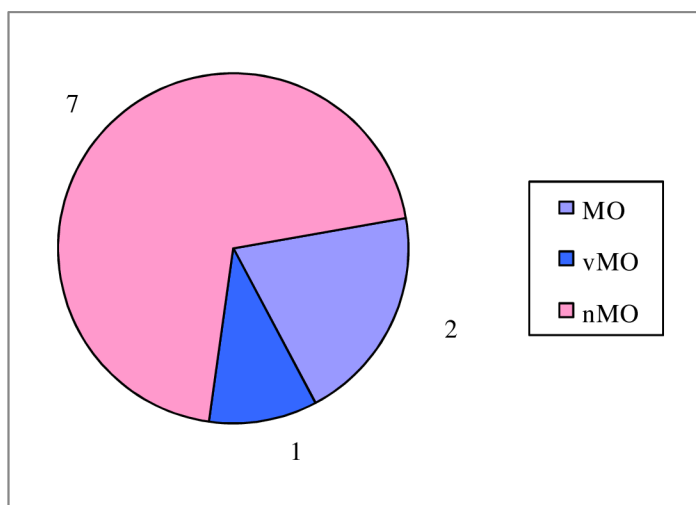
*Zdroj: Vlastní zpracování*

U předchozího náhledu z pohledu MO (Graf 13) se u výrazně tržně orientovaných firem našla 1 firma s nízkou CRM orientací, zatímco mezi firmami s výraznou CRM orientací nebyla žádná firma s nízkou tržní orientací. Spolu s komentářem nad Grafem 15 by to mohlo naznačovat, že u firem s (výraznou) CRM orientací lze očekávat zároveň i MO, zatímco u MO firem není tolik průkazné, že mají vždy i určitou CRM orientaci. Pro toto tvrzení však není dostatek důkazů.

Graf 17 zobrazuje 10 firem s nízkou CRM orientací, mezi kterými byly 3 tržně orientované (míra MO 5,55 a CRM 4,88; MO 5,36 a CRM 4,83; MO 5,1 a CRM 4,78). Opět se jedná o údaje okolo hodnoty 5, podobně jako na Grafu 14 u firem s nízkou tržní orientací. Mezi firmami s nízkou tržní orientací (nMO) byla pouze 1 se CRM orientací, hodnoty však byly blízké 5 a dle způsobu II. by se nezapočítávaly.

Data naznačují, že firmy z oblasti letectví využívají CRM o něco více než MO.

**Graf 17: Počet firem dle MO orientace u nCRM firem**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zda je směrodatná MO či CRM není možné jednoznačně rozhodnout, ale výsledky jasně ukazují hledané souvislosti mezi těmito koncepcemi. Hypotéza o vzájemné závislosti těchto koncepcí bude nyní ověřena.

### **6.3.2.5 Ověření hypotézy I**

**MO a CRM jsou vzájemně závislé**

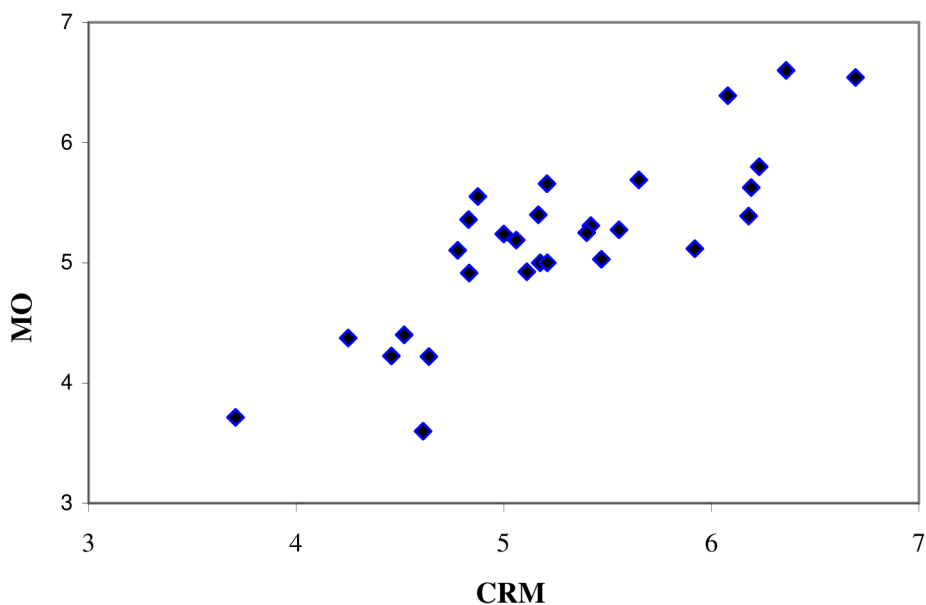
**Hypotéza I NEBYLA ZAMÍTNUTA**

Hypotéza I byla potvrzena již na výzkumu u high-tech firem. Její ověření je nyní provedeno u firem z oblasti letectví. Byl vysloven předpoklad, že firmy s vyšší mírou tržní orientace (MO) dosahují vyššího CRM a naopak (pro zjednodušení bude dále dovětek „a naopak“ vynecháván. Na základě dotazníkového šetření byly získány údaje o míře MO i CRM. K dispozici je dvourozměrný datový soubor kvantitativních znaků, proto je nejvhodnější využít **výpočet koeficientu korelace a testu nezávislosti** kvantitativních znaků. Uvedenou domněnku lze přeformulovat následujícím způsobem, čím vyšší je míra MO, tím vyšší je míra CRM.

Míry MO u jednotlivých firem jsou uvedeny v Příloze 2 a míry CRM v Příloze 3.

Je potřeba určit závislosti mezi dvěma náhodnými veličinami (MO a CRM). První představu o typu závislosti dává korelační diagram (Graf 18).

**Graf 18: Korelační diagram (MO a CRM)**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě korelačního diagramu lze předpokládat, že mezi mírou MO a CRM existuje pozitivní lineární vazba (s tím, jak roste míra MO, roste míra CRM).

Sílu lineární závislosti vymezuje koeficient korelace, pro jehož výpočet je nutné určit empirické charakteristiky sledovaných veličin (Tabulka 8).

**Tabulka 8: Empirické charakteristiky**

Sledovaná veličina	Výběrový průměr	Směrodatná odchylka
MO	5,170	0,724
CRM	5,260	0,699

*Zdroj: Vlastní výpočty*

S pomocí těchto charakteristik byl spočítán koeficient korelace 0,839. Protože je hodnota koeficientu korelace kladná, je možné říci, že mezi mírou tržní orientace

a CRM existuje pozitivní lineární vazba, tzn. čím je vyšší míra tržní orientace, tím vyšší je míra CRM a naopak.

95% interval spolehlivosti pro koeficient korelace je (0,682; 0,922). Tento interval lze interpretovat tak, že se spolehlivostí 95 % lze očekávat **mezi MO a CRM silnou až velmi silnou lineární vazbu.**

Je provedeno **ověření výsledku pomocí testu nezávislosti** pro šetření vycházející z výběrového souboru (tzv. negativní samovýběr, který vznikl tím, že některé firmy se rozhodly výzkumu nezúčastnit). Na základě předcházejících výpočtů lze mezi sledovanými veličinami předpokládat pozitivní lineární vazbu, proto je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : koeficient korelace je menší nebo roven nule (tzn. mezi MO a CRM neexistuje lineární vazba nebo je tato vazba negativní).

$H_1$ : koeficient korelace je větší než nula (tzn. mezi MO a CRM existuje pozitivní lineární vazba).

Testové kritérium vychází 8,010. Pro hladinu významnosti 5 % je stanovena kritická hodnota 1,703. Protože hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota, zamítá se nulová hypotéza a přijímá hypotéza alternativní, přičemž je možné se mýlit v 5 % případů. Je tedy možné říci, že mezi MO a CRM existuje skutečně pozitivní lineární vazba (čím je vyšší míra MO, tím vyšší je míra CRM).

### 6.3.2.6 Informace k hypotéze II

Protože v oblasti výroby a oblasti služeb je možné předpokládat odlišné typy činností, bude před dalším zkoumáním vhodné zjistit, zda u firem, jejichž převážná část ekonomické činnosti spadá do oblasti služeb, existuje rozdíl v míře MO (resp. CRM) oproti firmám, které spadají do oblasti výroby. Literatura o CRM mnohdy mezi výrobkem a službou nerozlišuje a používá pro oba výstupy sjednocující název produkt. Proto je možné uvažovat o tom, že oblast činnosti (služby či výroba) nebude mít na míru CRM a míra MO vliv.

Do kategorie „**služby**“ byly zařazeny firmy, u kterých bylo při dotazníkovém šetření v kolonce „Obor činnosti Vaší společnosti“ uvedeno zejména: údržba, údržba

a opravy, zprostředkování letů, obchodní letecká doprava. Do kategorie „výroba“ byla zařazena tato prohlášení respondentů: výroba, vývoj a výroba, výroba a údržba, letecký průmysl. Pokud byl vyplněn název společnosti, bylo vymezení vyhledáno/ověřeno na webových stránkách společností.

Pokud v ohodnocení míry CRM a MO nebude rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb, nebude při výpočtech potřeba tyto rozlišovat. V dalších výpočtech pak nebudou firmy děleny na ty, které poskytují služby a na ty, které jsou výrobní.

### 6.3.2.7 Ověření hypotézy IIa

**V ohodnocení míry MO neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.**

**Hypotéza IIa NEBYLA ZAMÍTNUTA**

V této části budou porovnány dosažené výsledky MO jednotlivých firem z oblasti výroby (Tabulka 9) a služeb (Tabulka 10). Na základě dotazníkového šetření je známo ohodnocení míry MO u firem z oblasti služeb a oblasti výroby, jsou tedy k dispozici dva datové soubory. K jejich porovnání bude použit dvouvýběrový t-test.

Před tím však budou ověřeny základní předpoklady pro použití tohoto testu - nezávislost hodnot datových souborů a normalita dat. Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo u různých firem, je požadavek nezávislosti splněn. Požadavek normality bude nyní ověřen pomocí Shapiro-Wilkova testu.

Nulová hypotéza pro ověření normality dat říká, že data mají normální rozdělení. Alternativní hypotéza říká, že data nemají normální rozdělení. Pro potřeby tohoto testu byly pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  spočítány p-hodnoty (Tabulka 11).

Z tabulky je vidět, že v obou případech je p-hodnota větší než hladina významnosti. V obou případech tedy nulová hypotéza není zamítnuta a s daty lze pracovat, jako by měla normální rozdělení.

**Tabulka 9: Míra MO u firem z oblasti výroby**

Výroba	
MO	Firma
6,60	37
5,69	F
5,40	J
5,36	A
5,31	E
5,24	C
5,19	K
4,93	47
4,40	22

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 10: Míra MO u firem z oblasti služeb**

Služby	
MO	Firma
6,54	40
5,80	14
5,63	9
5,39	G
5,28	39
5,17	32
5,13	20
5,12	28
4,38	8
4,23	4
4,22	46

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 11: P-hodnoty pro normální rozdělení**

Oblast	p-hodnota
Služby	0,443
Výroba	0,305

*Zdroj: Vlastní výpočty*

Oba požadavky jsou splněny a přistupujeme k samotnému **dvouvýběrovému t-testu**.



V první řadě dojde k porovnání rozptylů obou datových souborů. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : rozptyly je možno považovat za stejné

$H_1$ : rozptyly jsou rozdílné

Na základě vypočítaných charakteristik (Tabulka 12) bylo spočítáno testové kritérium 1,421.

**Tabulka 12: Empirické charakteristiky**

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka
Služby	5,172	0,704
Výroba	5,347	0,591

Zdroj: Vlastní výpočty

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  byly nalezeny kritické hodnoty 0,259 a 4,295. Protože testové kritérium je větší než 0,259 a menší než 4,295 není nulová hypotéza zamítnuta a rozptyly je možno považovat za stejné.

Výsledek tohoto testu bude použit v následujícím porovnání vypočítaných průměrů. V následném testu je formulována nulová hypotéza a alternativní hypotéza.

$H_0$ : rozdíl mezi průměry je statisticky nevýznamný (míra MO ve službách a ve výrobě se neliší).

$H_1$ : rozdíl mezi průměry je statisticky významný (míra MO ve službách a ve výrobě se liší).

Na základě vypočítaných charakteristik (Tabulka 12) bylo spočítáno testové kritérium  $-0,593$ . Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  byla určena kritická hodnota 2,101. Protože absolutní hodnota testového kritéria je menší než kritická hodnota, nulová hypotéza není zamítnuta, což v tomto případě znamená, **že oblast činnosti nemá vliv na míru MO.**

### 6.3.2.8 Ověření hypotézy IIb

**V ohodnocení míry CRM neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.**

**Hypotéza IIb NEBYLA ZAMÍTNUTA**

Je potřeba porovnat dosažené výsledky CRM jednotlivých firem z oblasti výroby a služeb. Stejně jako v předešlé části, je na základě dotazníkového šetření známo ohodnocení míry CRM jednotlivých firem z oblasti služeb a oblasti výroby, jsou tedy k dispozici dva datové soubory (Tabulka 13, Tabulka 14). K jejich porovnání je použit opět dvouvýběrový t-test. Základní předpoklady pro použití tohoto testu jsou normalita dat a nezávislost hodnot datových souborů. Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo u různých firem, je požadavek nezávislosti splněn. Požadavek normality bude opět ověřován pomocí Shapiro-Wilkova.

**Tabulka 13: Míra CRM u firem z oblasti výroby**

Výroba	
CRM	Firma
6,36	37
5,65	F
5,53	J
5,42	E
5,11	47
5,06	K
5,00	C
4,83	A
4,52	22

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 14: Míra CRM u firem z oblasti služeb**

Služby	
CRM	Firma
6,69	40
6,23	14
6,19	9
6,18	G
6,06	28
5,57	20
5,56	39
5,21	32
4,64	46
4,46	4
4,25	8

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nulová hypotéza znamená, že data mají normální rozdělení. Alternativní hypotéza říká, že data nemají normální rozdělení. Pro potřeby tohoto testu byly pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  spočítány p-hodnoty (Tabulka 15).

**Tabulka 15: P-hodnoty**

Oblast	p-hodnota
Služby	0,343
Výroba	0,318

Zdroj: *Vlastní výpočty*

Z tabulky je vidět, že v obou případech je p-hodnota větší než hladina významnosti. V obou případech se tedy nezamítá nulová hypotéza a s daty se může pracovat, jako by měla normální rozdělení. Oba požadavky jsou splněny a může se přistoupit k samotnému **dvouvýběrovému t-testu**. V první řadě se porovnávají rozptyly obou datových souborů. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : rozptyly je možno považovat za stejné

$H_1$ : rozptyly jsou rozdílné

Na základě vypočítaných charakteristik (Tabulka 16) bylo spočítáno testové kritérium 3,117.

**Tabulka 16: Empirické charakteristiky**

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka
Služby	5,549	0,817
Výroba	5,276	0,539

Zdroj: *Vlastní výpočty*

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  byly nalezeny kritické hodnoty 0,259 a 4,295. Protože testové kritérium je větší než 0,259 a menší než 4,295 není nulová hypotéza na hladině významnosti  $\alpha$  zamítnuta. Rozptyly budou považovány za stejné. Výsledek tohoto testu je použit v následujícím porovnání vypočítaných průměrů.

V následném testu je formulována nulová hypotéza a alternativní hypotéza.

$H_0$ : rozdíl mezi průměry je statisticky nevýznamný (míra CRM ve službách a ve výrobě se neliší).

$H_1$ : rozdíl mezi průměry je statisticky významný (míra CRM ve službách a ve výrobě se liší).

Na základě vypočítaných charakteristik (Tabulka 16) bylo spočítáno testové kritérium 0,859. Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  byla určena kritická hodnota 2,101. Protože absolutní hodnota testového kritéria je menší než kritická hodnota, nulová hypotéza na 5% hladině významnosti není zamítnuta. To značí, že **oblast činnosti nemá vliv na míru CRM.**

### 6.3.2.9 Podrobnější rozdělení u hypotézy II

Protože je možné výrobu i služby dělit ještě podrobněji, budou provedeny dodatečné výpočty. Ověření je provedeno dle způsobu I. a způsobu II. **V rámci způsobu II.** jsou firmy rozděleny dle „tvrdšího“ kritéria (viz kapitola 4.8.1), kdy se míra MO firem zařazených do skupiny **vMO** (výrazně tržně orientované) i v krajních hodnotách výrazněji liší od míry MO firem zařazených do skupiny **zMO** (žádná [tj. nízká] tržní orientace).

#### VÝROBA

Zajímavou otázkou je, zda se liší míra MO a CRM u firem, které se zaměřují primárně na produkci komponent, oproti firmám, které se primárně zaměřují na produkci finálních výrobků. Je zkoumáno, zda jsou CRM nebo MO závislé na typu výrobku nebo ne. Dle teorie těchto koncepcí k tomu není zvláštní důvod, ale z hlediska řízení výroby má výroba komponent menší manévrovací prostor. Dodavatelé komponent mohou být v podřízenější roli (viz market-driven MO, kapitola 5.5.2).

#### ZPŮSOB I. u CRM

Tabulka 17: Kontingenční tabulka (CRM a typ výrobku)

<b>Výrobek \ CRM</b>	<b>CRM</b>	<b>nCRM</b>	<b>Součet</b>
<b>Konečný</b>	2 (2,571)	1 (0,429)	3
<b>Komponenta</b>	4 (3,429)	0 (0,571)	4
<b>Součet</b>	6	1	7

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výrobní firmy jsou dle typu výrobku uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 17). Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá Pearsonovo testové kritérium. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40 a teoretické četnosti (v kontingenční tabulce jde o hodnoty v závorkách) by měly být větší nebo rovny 5. To není splněno a slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, protože by bylo ztraceno rozdělení podle typu výrobku. Proto je pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami použit **Fisherův faktoriálový test**. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou CRM a typem výrobku neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou CRM a typem výrobku existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota 0,429. Protože spočítaná p hodnota je větší než  $\alpha$ , není možné zamítnout nulovou hypotézu. Mezi skupinou firem vyrábějících konečný výrobek a skupinou firem vyrábějících komponenty pro další firmu není v míře CRM statisticky významný rozdíl.

## ZPŮSOB II. u CRM

Tabulka 18: Kontingenční tabulka (vCRM/zCRM a typ výrobku)

Výrobek \ CRM	vCRM	zCRM	Součet
Konečný	1 (1,5)	1 (0,5)	2
Komponenta	2 (1,5)	0 (0,5)	2
Součet	3	1	4

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jako u způsobu I. je použit Fisherův faktoriálový test. Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota. P hodnota vychází 1 a je tak větší než  $\alpha$ . Není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že **mezi typem výrobku a CRM neexistuje závislost**.

## ZPŮSOB I. u MO

Tabulka 19: Kontingenční tabulka (MO a typ výrobku)

Výrobek \ MO	MO	nMO	Součet
Konečný	3 (3)	0 (0)	3
Komponenta	4 (4)	0 (0)	4
Součet	7	0	7

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze stejných důvodů jako u výpočtů výše je použit Fisherův faktoriálový test.

$H_0$ : mezi mírou MO a typem výrobku neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a typem výrobku existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota. P hodnota je 1 a je tedy větší než hladina významnosti  $\alpha$ . Není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že **mezi typem výrobku a MO neexistuje závislost**.

## ZPŮSOB II. u MO

Tabulka 20: Kontingenční tabulka (vMO/zMO a typ výrobku)

Výrobek \ MO	vMO	zMO	Součet
Konečný	1 (1)	0 (0)	1
Komponenta	1 (1)	0 (0)	1
Součet	2	0	2

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$H_0$ : mezi mírou MO a typem výrobku neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a typem výrobku existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota. P hodnota je 1 a je tedy větší než hladina významnosti  $\alpha$ . Není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že mezi typem výrobku a MO neexistuje závislost. Mezi skupinou firem vyrábějících konečný výrobek a skupinou firem vyrábějících komponenty pro další firmu není v míře MO statisticky významný rozdíl.

## SLUŽBY

Podobně jako výrobní firmy je možné podrobněji rozlišit i firmy poskytující služby. Z celkem 11 identifikovaných firem se 9 firem zabývá spíše obchodní leteckou dopravou, privátní dopravou, leteckými pracemi a 2 spíše údržbou a opravami. Jde o dva různé převažující typy služeb.

### ZPŮSOB I. u CRM

Údaje poskytuje Tabulka 21.

Tabulka 21: Kontingenční tabulka (CRM a typ služeb)

Služby \ CRM	CRM	nCRM	Součet
Doprava a další	8 (6,55)	1 (2,45)	9
Údržba a opravy	0 (1,45)	2 (0,55)	2
Součet	8	3	11

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jako u podrobnějšího rozdělení výroby je použit **Fisherův faktoriálový test**. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou CRM a typem služeb neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou CRM a typem služeb existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota 0,055. Protože spočítaná p hodnota je větší než  $\alpha$ , není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že mezi typem služeb a CRM neexistuje závislost.

### ZPŮSOB II. u CRM

Tabulka 22: Kontingenční tabulka (vCRM/zCRM a typ služeb)

Služby \ CRM	vCRM	zCRM	Součet
Doprava a další	7 (5,6)	1 (2,4)	8
Údržba a opravy	0 (1,4)	2 (0,6)	2
Součet	7	3	10

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Je použit stejný postup jako výše a vychází se opět z kontingenční tabulky (Tabulka 22). Protože spočítaná p hodnota 0,067 je větší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že **mezi typem služeb a CRM neexistuje závislost**.

### ZPŮSOB I. u MO

Údaje poskytuje Tabulka 23.

**Tabulka 23: Kontingenční tabulka (MO a typ služeb)**

Služby \ MO	MO	nMO	Součet
Doprava a další	8 (6,55)	1 (2,45)	9
Údržba a opravy	0 (1,45)	2 (0,55)	2
Součet	8	3	11

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze stejných důvodů jako u podrobnějšího dělení výroby je i zde použit **Fisherův faktoriálový test**. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou MO a typem služeb neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a typem služeb existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota 0,055. Protože spočítaná p hodnota je větší než  $\alpha$ , není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že mezi typem služeb a MO neexistuje závislost.

### ZPŮSOB II. u MO

**Tabulka 24: Kontingenční tabulka (vMO/zMO a typ služeb)**

Služby \ MO	vMO	zMO	Součet
Doprava a další	3 (2)	1 (2)	4
Údržba a opravy	0 (1)	2 (1)	2
Součet	3	3	6

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Jako základ pro výpočet je použita Tabulka 24. Jako u způsobu I. je použit **Fisherův faktoriální test**. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou MO a typem služeb neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a typem služeb existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$  je spočítána p hodnota 0,4. Protože spočítaná p hodnota je větší než  $\alpha$ , není možné zamítnout nulovou hypotézu. To naznačuje, že mezi **typem služeb a MO neexistuje závislost**.

Statisticky významný rozdíl nebyl mezi skupinami nalezen ani při podrobnějším rozdělení výroby a služeb. Proto s firmami lze z tohoto hlediska pracovat bez jejich dalšího rozlišování na výrobu a služby. Závislost bude nyní zjišťována pro trh B2B a B2C.

#### **6.3.2.10 Informace k hypotéze III**

V sestaveném dotazníku respondenti odpovídali na dotaz týkající se typu podnikání či typu trhu z pohledu druhu zákazníků firmy dle Lehtinena (2007). Zaškrtnout mohli buď B2B (průmyslový trh) nebo B2C (spotřebitelský trh) (viz kapitola 5.5.6).

Ověření je opět provedeno dle způsobu I. a způsobu II. **V rámci způsobu II.** jsou firmy rozděleny dle „tvrďšího“ kritéria (viz kapitola 4.8.1), kdy se míra MO firem zařazených do skupiny **vMO** (výrazně tržně orientované) i v krajních hodnotách výrazněji liší od míry MO firem zařazených do skupiny **zMO** (žádná [tj. nízká] tržní orientace).

### 6.3.2.11 Ověření hypotézy IIIa

**Mezi mírou MO a typem trhu neexistuje závislost.**

**Hypotéza IIIa NEBYLA ZAMÍTNUTA**

#### **ZPŮSOB I.**

Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 25).

**Tabulka 25: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a MO/nMO**

MO \ Typ trhu	MO	nMO	Součet
B2B	6 (6,600)	5 (4,400)	11
B2C	3 (2,400)	1 (1,600)	4
Součet	9	6	15

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro korektní použití Pearsonova testového kritéria, které se používá zjištění závislosti v kontingenční tabulce, by měl být počet dat větší než 40 a teoretické četnosti by měly být větší nebo rovny 5. Také teoretické četnosti (hodnoty v závorkách) jsou v případě některých buněk menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, protože by bylo ztraceno rozdělení firem podle tržní orientace nebo typu trhu, takže je pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami (tržní orientací a typem trhu) použit **Fisherův faktoriálový test**. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou MO a typem trhu neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a typem trhu existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,604 je větší než zvolená hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta. To značí, že **mezi tržní orientací a typem trhu se nepotvrdila existence závislosti.**

## ZPŮSOB II.

Opět využijeme tvrdší kritérium rozdělní firem na vMO a zMO. Údaje získané v dotazníkovém šetření byly uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 14).

Tabulka 26: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a vMO/zMO

Typ trhu \ MO	vMO	zMO	Součet
B2B	1 (2,000)	5 (4,000)	6
B2C	2 (1,000)	1 (2,000)	3
Součet	3	6	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako v předchozím případě je použit Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou MO a typem trhu neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a typem trhu existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota 0,226. Jelikož je p hodnota větší než zvolená hladina významnosti, není možné zamítnout nulovou hypotézu na zvolené hladině významnosti. To značí, že **mezi tržní orientací a typem trhu neexistuje závislost.**

### 6.3.2.12 Ověření hypotézy IIIb

**Mezi mírou CRM a typem trhu neexistuje závislost.**

**Hypotéza IIIb NEBYLA ZAMÍTNUTA**

## ZPŮSOB I.

Získané údaje opět vidíme v kontingenční tabulce (Tabulka 27).

Tabulka 27: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a CRM/nCRM

Typ trhu \ CRM	CRM	nCRM	Součet
B2B	6 (5,867)	5 (5,133)	11
B2C	2 (2,133)	2 (1,867)	4
Součet	8	7	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze stejných důvodů jako v kapitole 6.3.2.11 je použit Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou CRM a typem trhu neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou CRM a typem trhu existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,979 je větší než zvolená hladina významnosti, na 5% hladině významnosti není nulová hypotéza zamítnuta. To naznačuje, že **mezi CRM a typem trhu se nepotvrdila existence závislosti.**

## ZPŮSOB II.

Pohled na údaje opět nabízí kontingenční tabulka (Tabulka 28).

Tabulka 28: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a vCRM/zCRM

CRM Typ trhu	vCRM	zCRM	Součet
B2B	1 (1,800)	5 (4,200)	6
B2C	2 (1,200)	2 (2,800)	4
Součet	3	7	10

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Opět je použit Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou CRM a typem trhu neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou CRM a typem trhu existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočtena p hodnota. Jelikož p hodnota 0,5 je větší než zvolená hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta. To značí, že **mezi CRM a typem trhu neexistuje závislost.**

Závěry zde uvedené jsou v souladu s teorií, viz např. Davey, 2007 v kapitole 5.5.6.

### 6.3.2.13 Informace k hypotéze IV

Nyní bude zjišťována existence závislosti mezi mírou MO (příp. CRM) a velikostí firmy dle počtu jejích zaměstnanců. Za základ dělení firem dle velikosti bylo vzato Doporučení Komise EU 2003/361/ES<sup>34</sup> ze dne 6. května 2003 o definici malého a středního podnikání. Ze zde uváděných kritérií je použit počet zaměstnanců jako jednoznačné kritérium **velikosti firem**. Počet zaměstnanců je nejužívanějším kritériem členění podniků dle velikosti (Synek, Kislíngerová a kol., 2010, s. 84).

Do kategorie mikro podnik spadají firmy s počtem zaměstnanců pod 10. Malá firma má méně než 50 zaměstnanců, podobně střední firma zaměstnává méně než 250 lidí, zatímco velká má 250 a více zaměstnanců.

Význam zaměstnanců podtrhuje i závěr Ruekerta (1992), že míra MO je pozitivně spojena s dalšími procesy v organizaci, včetně náboru, školení a odměňování zaměstnanců; je pozitivně spojena s jednotlivými postoji zaměstnanců k práci; a pozitivně souvisí s dlouhodobým výkonem organizace.

**V rámci způsobu II.** jsou firmy rozděleny dle „tvrdšího“ kritéria (viz kapitola 4.8.1), kdy se míra MO firem zařazených do skupiny **vMO** (výrazně tržně orientované) i v krajních hodnotách výrazněji liší od míry MO firem zařazených do skupiny **zMO** (žádná [tj. nízká] tržní orientace).

### 6.3.2.14 Ověření hypotézy IVa

**Mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.  
Hypotéza IVa NEBYLA ZAMÍTNUTA**

#### **ZPŮSOB I.**

Údaje o počtu firem patřících do jednotlivých kategorií (velikost firmy dle počtu zaměstnanců a vysoká či nízká MO) jsou uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 29). V závorkách jsou uvedeny teoretické četnosti.

---

<sup>34</sup> Do textu Synek, Kislíngerová a kol. (2010) na str. 373 se vloudil překlep, autoři uvádějí, že se jedná o Doporučení Komise EU 2003/61/ES, ale ve skutečnosti se jedná o Doporučení Komise EU 2003/361/ES.

**Tabulka 29: Kontingenční tabulka - velikost firmy a tržní orientace**

<b>Firma \ MO</b>	<b>MO</b>	<b>nMO</b>	<b>Součet</b>
<b>Mikro</b>	3 (2,143)	0 (0,857)	3
<b>Malá</b>	3 (2,143)	0 (0,857)	3
<b>Střední</b>	5 (5,000)	2 (2,000)	7
<b>Velká</b>	4 (5,714)	4 (2,286)	8
<b>Součet</b>	15	6	21

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se bývá používáno Pearsonovo testové kritérium. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40 a teoretické četnosti by měly být větší nebo rovny 5. Z tabulky je však vidět, že počet dat je 21, což je méně než 40. Další problém nastává s teoretickými četnostmi (hodnoty v závorkách), které jsou v případě většiny buněk menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, protože by bylo ztraceno rozdělení firem podle MO nebo velikosti z hlediska počtu zaměstnanců, je z tohoto důvodu pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami použit **Fisherův faktoriálový test**. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota 0,331, která je větší než zvolená hladina významnosti, tedy na 5% hladině významnosti není nulová hypotéza zamítnuta. To naznačuje, že **mezi MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost**.

## **ZPŮSOB II.**

Opět je zjišťováno, zda existuje závislost mezi velikostí podniku měřenou počtem zaměstnanců a MO, ovšem při použití tvrdšího kritéria. Získané údaje byly opět uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 30).

**Tabulka 30: Kontingenční tabulka - velikost firmy a vMO/zMO**

<b>MO Firma</b>	<b>vMO</b>	<b>zMO</b>	<b>Součet</b>
<b>Mikro</b>	1 (0,455)	0 (0,545)	1
<b>Malá</b>	1 (0,455)	0 (0,545)	1
<b>Střední</b>	2 (1,818)	2 (2,182)	4
<b>Velká</b>	1 (2,273)	4 (2,727)	5
<b>Součet</b>	5	6	11

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Následuje stejný postup jako v předchozím výpočtu. Pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami je použit Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéza ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,2641 je větší než zvolená hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta. I při použití tvrdšího kritéria tedy lze říci, že **mezi MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.**

#### **6.3.2.15 Ověření hypotézy IVb**

**Mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.**

Rozhodnutí o hypotéze viz kapitola 6.3.2.16

#### **ZPŮSOB I.**

**Hypotéza NEBYLA ZAMÍTNUTA**

Získané údaje jsou vidět v kontingenční tabulce (Tabulka 31).

**Tabulka 31: Kontingenční tabulka - velikost firmy a CRM**

<b>CRM</b> <b>Firma</b>	<b>CRM</b>	<b>nCRM</b>	<b>Součet</b>
<b>Mikro</b>	3 (1,950)	0 (1,050)	3
<b>Malá</b>	3 (1,950)	0 (1,050)	3
<b>Střední</b>	3 (3,900)	3 (2,100)	6
<b>Velká</b>	4 (5,200)	4 (2,800)	8
<b>Součet</b>	13	7	20

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Ze stejných důvodů jako u hypotézy IVa je pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami použit Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,280 je větší než zvolená hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta na 5% hladině významnosti. To naznačuje, že **mezi CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.**

## **ZPŮSOB II.**

### **Hypotéza BYLA ZAMÍTNUTA**

Opět je zjišťováno, zda existuje závislost mezi velikostí podniku měřenou počtem zaměstnanců a CRM, ovšem při použití tvrdšího kritéria pro rozdělení firem na vCRM (výrazný CRM) a zCRM (žádný [tj. nízký] CRM). Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (Tabulka 32).



Tabulka 32: Kontingenční tabulka - velikost firmy a vCRM/zCRM

CRM Firma	vCRM	zCRM	Součet
Mikro	3 (1,500)	0 (1,500)	3
Malá	2 (1,000)	0 (1,000)	2
Střední	2 (2,500)	3 (2,500)	5
Velká	0 (2,000)	4 (2,000)	4
Součet	7	7	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obdobných důvodů jako výše se opět řeší Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost

$H_1$ : mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců existuje závislost

Pro hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,022 je menší než zvolená hladina významnosti, je možné nulovou hypotézu zamítnout a přijmout hypotézu alternativní. Mezi CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců **existuje** závislost.

### 6.3.2.16 Rozhodnutí o hypotéze IVb

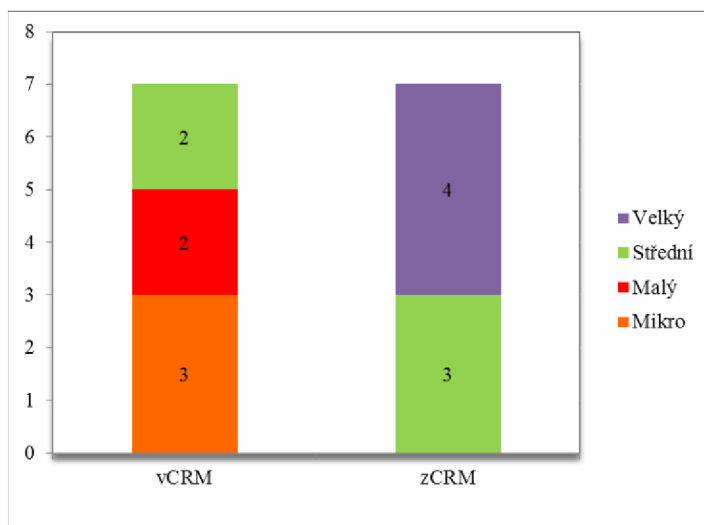
U CRM a nCRM test ukázal na neexistenci závislosti, u vCRM a zCRM však test ukázal existenci závislosti (nulová hypotéza zamítnuta na 5% hladině významnosti). Na 1% hladině významnosti by u vCRM a zCRM nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Je možné vyjít z toho, že přednost má mít ten test, který zamítá nulovou hypotézu. Proto neexistence závislosti nebyla prokázána a je možné předpokládat, že závislost mezi CRM a počtem zaměstnanců existuje. Tento závěr je v souladu s teorií, viz kapitola 5.5.5 Velikost firmy.

Ve velké firmě je díky složitějším strukturám lehčí soustředit se na dílčí problémy, místo na sdílenou vizi. Při vysokém počtu zaměstnanců je pravděpodobnější

horší možnost komunikace, komplikovanost vztahů či selhání lidského činitele, které je hlavní překážkou úspěšné implementace CRM, viz kapitola 5.6.1.

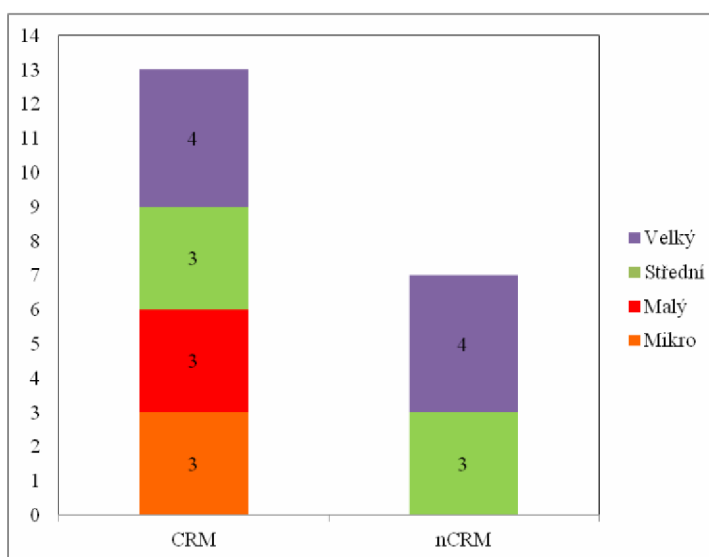
Pokud se tedy závěry testů propojí s fakty o tom, proč implementace CRM často selhává (např. složitost přenosu fungujícího systému na větší počet lidí), může to vysvětlit, proč je u větších firem nízké CRM, jak ukazuje Graf 19, zatímco u menších firem spíše vysoké CRM – jak ukazuje Graf 20.

**Graf 19: Počet firem dle velikosti u vCRM a zCRM**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 20: Počet firem dle velikosti u CRM a nCRM**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jednou z možných příčin, kterou je možno otestovat je dostatečné zajištění koordinace napříč všemi odděleními. V tabulce (Tabulka 33) je uvedena velikost firmy a odpovědi na položku „Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními“. Pokud respondenti uvedli hodnotu na Likertově škále 5, 6 nebo 7 (tj. souhlas), spadají tyto do sloupce „ano“, v opačném případě spadají do sloupce „ne“.

**Tabulka 33: Kontingenční tabulka (koordinace oddělení a velikost firmy)**

<b>Koordinace oddělení</b> <b>Velikost firmy</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>Součet</b>
<b>Mikro</b>	1 (1,43)	2 (1,57)	3
<b>Malá</b>	2 (1,43)	1 (1,57)	3
<b>Střední</b>	4 (3,33)	3 (3,67)	7
<b>Velká</b>	3 (3,81)	5 (4,19)	8
<b>Součet</b>	10	11	21

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Opět je použit Fisherův faktoriálový test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : mezi velikostí firmy a koordinací napříč všemi odděleními neexistuje závislost

$H_1$ : mezi velikostí firmy a koordinací napříč všemi odděleními existuje závislost

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,813 je větší než zvolená hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta. To naznačuje, že koordinace napříč všemi odděleními není příčinou výše naznačeného závěru, že počet zaměstnanců má vliv na míru CRM.

Pokud je proveden stejný test s položkou „Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku“, viz Tabulka 34, je vidět, že výměna informací by neměla u zde sledovaných firem být příčinou vlivu počtu zaměstnanců na míru CRM.

(Testuje se  $H_0$ : mezi velikostí firmy a výměnou informací mezi jednotlivými odděleními podniku neexistuje závislost. P hodnota 0,148 je větší než hladina významnosti 0,05).

**Tabulka 34: Kontingenční tabulka (výměna informací a velikost firmy)**

<b>Výměna informací</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>Součet</b>
<b>Velikost firmy</b>			
<b>Mikro</b>	2 (2,00)	1 (1,00)	3
<b>Malá</b>	3 (2,00)	0 (1,00)	3
<b>Střední</b>	6 (4,67)	1 (2,33)	7
<b>Velká</b>	3 (5,33)	5 (2,67)	8
<b>Součet</b>	14	7	21

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **6.3.2.17 Informace k hypotéze V**

Je možné předpokládat, že s rostoucím počtem zákazníků klesá míra CRM, protože firma není schopna se zákazníkům dostatečně věnovat? Nebo že firmy s vyšším CRM mají více zákazníků? A podobně u MO? Pro získání odpovědi jsou zformulovány a otestovány hypotézy Va a Vb.

### **6.3.2.18 Ověření hypotézy Va**

**Mezi mírou MO a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost**

**Hypotéza Va NEBYLA ZAMÍTNUTA**

Nyní je zjišťováno, zda existuje či neexistuje závislost mezi počtem zákazníků a mírou tržní orientace (MO). Z výzkumu byly získány následující údaje o míře tržní orientace (MO) a počtu zákazníků (Tabulka 35).

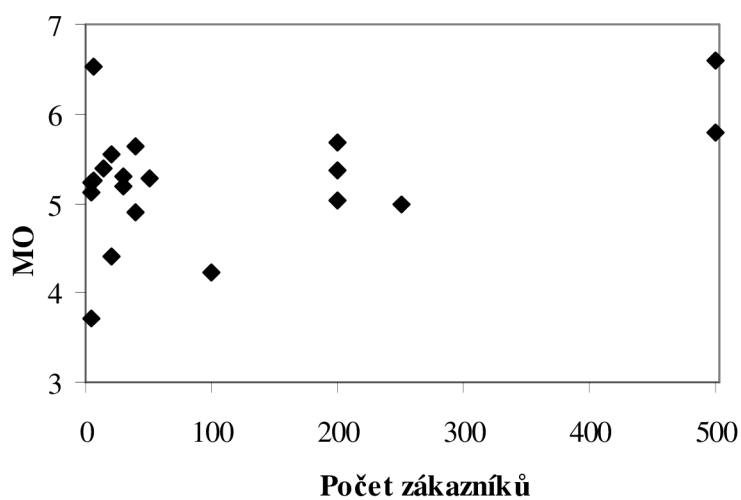
Je k dispozici dvourozměrný datový soubor kvantitativních znaků, proto je využit výpočet koeficientu korelace a testu nezávislosti kvantitativních znaků. Bude určována závislost mezi dvěma náhodnými veličinami (MO a počet zákazníků). Pro první představu o typu závislosti je použit korelační diagram (Graf 21).

Tabulka 35: Počet zákazníků a míra MO

Počet zákazníků	MO
5	5,12
5	5,24
5	3,71
6	6,54
6	5,25
15	5,39
20	4,40
20	5,55
30	5,31
30	5,19
40	4,91
40	5,63
50	5,28
100	4,22
200	5,69
200	5,36
200	5,03
250	5,00
500	6,60
500	5,80

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Korelační diagram (MO a počet zákazníků)



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě korelačního diagramu lze předpokládat, že mezi mírou MO a počtem zaměstnanců neexistuje lineární vazba nebo je velmi slabá. Sílu lineární závislosti určí

**koeficient korelace**, pro jehož výpočet je nutné určit empirické charakteristiky sledovaných veličin (Tabulka 36).

**Tabulka 36: Empirické charakteristiky pro MO a počet zákazníků**

Sledovaná veličina	Výběrový průměr	Směrodatná odchylka
Tržní orientace	5,260	0,674
Počet zákazníků	111,100	154,632

*Zdroj: Vlastní zpracování*

S pomocí těchto charakteristik je spočítán koeficient korelace 0,41. Protože je hodnota koeficientu korelace kladná, lze říci, že mezi mírou MO a počtem zákazníků existuje slabá pozitivní lineární vazba, tzn. čím je vyšší je počet zákazníků, tím vyšší je míra MO a naopak. 95% interval spolehlivosti pro koeficient korelace je (-0,036; 0,724). Tento interval lze interpretovat tak, že se spolehlivosti 95% lze očekávat mezi MO a počtem zákazníků velmi slabou až silnou lineární vazbu.

Provedeno bude ještě ověření tohoto výsledku pomocí **testu nezávislosti**. Na základě předcházejících výpočtů se předpokládá, že mezi sledovanými veličinami existuje pozitivní lineární vazba. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : koeficient korelace je menší nebo roven nule (tzn. mezi MO a počtem zákazníků neexistuje lineární vazba).

$H_1$ : koeficient korelace je větší než nula (tzn. mezi MO a počtem zákazníků existuje lineární vazba).

Následně je spočítáno testové kritérium 1,926. Pro hladinu významnosti 5 % je stanovena kritická hodnota 2,101. Protože hodnota testového kritéria není větší než kritická hodnota, na 5% hladině významnosti není nulová hypotéza zamítnuta. To naznačuje, že **mezi MO a počtem zákazníků neexistuje lineární vazba**.

Nelze tedy například tvrdit, že by silná tržní orientace přinášela více zákazníků. I když Graf 21 ukazuje, že dvě firmy s nejvyšším počtem zákazníků (500) mají také dvě ze tří nejvyšších mír MO. Nejvyšší míru MO však dosahuje firma pouze se 6 zákazníky. Z toho vyplývá, že MO a počet zákazníků nejsou přímo závislé. Je potřeba vzít do úvahy fakt, že samotný počet zákazníků nic nevypovídá o velikosti jednotlivých zákazníků, náročnosti jejich obsluhy či přínosech, které pro firmu znamenají.

### 6.3.2.19 Ověření hypotézy Vb

**Mezi mírou CRM a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost**

**Hypotéza Vb NEBYLA ZAMÍTNUTA**

Na základě dotazníkového šetření byly získány údaje o CRM a počtu zákazníků (Tabulka 37). Opět bude využit výpočet **koeficientu korelace a testu nezávislosti** kvantitativních znaků.

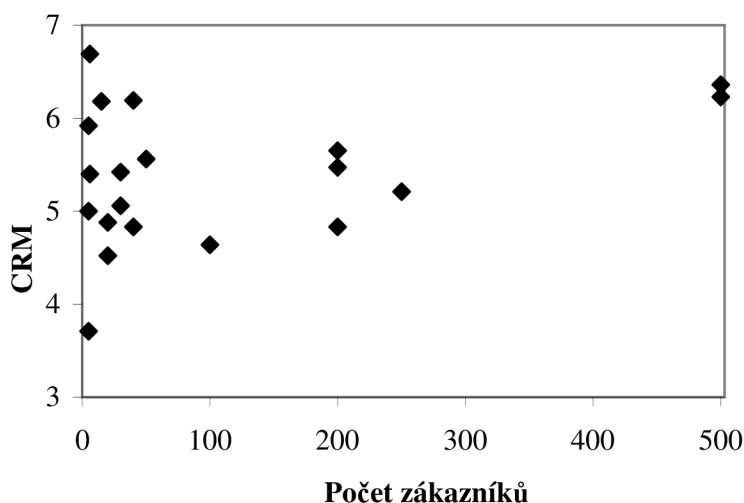
**Tabulka 37: Počet zákazníků a míra CRM**

Počet zákazníků	CRM
5	5,92
5	5,00
5	3,71
6	6,69
6	5,40
15	6,18
20	4,52
20	4,88
30	5,42
30	5,06
40	4,83
40	6,19
50	5,56
100	4,64
200	5,65
200	4,83
200	5,47
250	5,21
500	6,36
500	6,23

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Určována je závislost mezi dvěma náhodnými veličinami (CRM a počet zákazníků). Pro první představu o typu závislosti je použit korelační diagram (Graf 22).

**Graf 22: Korelační diagram (CRM a počet zákazníků)**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě korelačního diagramu je možné předpokládat, že mezi mírou CRM a počtu zákazníku neexistuje lineární vazba nebo je velmi slabá. Sílu lineární závislosti určíme pomocí koeficientu korelace, pro jehož výpočet je nutné určit empirické charakteristiky sledovaných veličin (Tabulka 38).

**Tabulka 38: Empirické charakteristiky pro CRM a počet zákazníků**

Sledovaná veličina	Výběrový průměr	Směrodatná odchylka
CRM	5,390	0,737
Počet zákazníků	111,100	154,632

*Zdroj: Vlastní zpracování*

S pomocí těchto charakteristik byl vypočítán koeficient korelace 0,342. Protože je hodnota koeficientu korelace kladná, lze říci, že mezi mírou tržní orientace a počtem zákazníků existuje slabá pozitivní lineární vazba, tzn. čím je vyšší je počet zákazníků, tím vyšší je míra CRM a naopak. 95% interval spolehlivosti pro koeficient korelace je (- 0,118; 0,681). Tento interval lze interpretovat tak, že se spolehlivostí 95% lze očekávat mezi CRM a počtem zákazníků velmi slabou až silnou lineární vazbu.

Opět bude provedeno ověření výsledku pomocí testu nezávislosti. Na základě předcházejících výpočtů je předpokládáno, že mezi sledovanými veličinami existuje pozitivní lineární vazba. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).



$H_0$ : koeficient korelace je menší nebo roven nule (tzn. mezi CRM a počtem zákazníků neexistuje lineární vazba).

$H_1$ : koeficient korelace je větší než nula (tzn. mezi CRM a počtem zákazníků existuje lineární vazba).

Následně je spočítána hodnota testového kritéria 1,54. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 5 % je 2,101. Protože hodnota testového kritéria není větší než kritická hodnota, na 5% hladině významnosti je nulová hypotéza zamítnuta. To naznačuje, že **mezi CRM a počtem zákazníků neexistuje lineární vazba.**

Test tedy nepotvrdil, že by míra CRM (či MO) měla vliv na počet zákazníků či naopak. První úhel pohledu říká, že míra CRM (MO) není počtem zákazníků ovlivněna. Dle počtu zákazníků tedy nelze soudit, že míra CRM bude růst či klesat.

Druhý úhel pohledu by znamenal, že vyšší míra CRM (MO) nepřináší více zákazníků. Byl by to však pohled zjednodušený, protože k dispozici nejsou informace například o velikosti daných zákazníků. Jeden velký zákazník může firmu vytížit tak, jako mnoho malých apod. Pak je tu záležitost optimální velikosti organizace – firma se např. může rozhodnout, že nestojí o růst, protože v současných podmínkách výborně prospívá a růst přináší značnou organizační náročnost a riziko kolapsu fungujících struktur.

#### **6.3.2.20 Analýza dotazníků a bariéry MO a CRM**

V této části je prezentována syntéza poznatků o bariérách CRM/MO získaných z dotazníků a sekundárních zdrojů. Pro zpřesnění výsledků dotazníkového šetření získaných aritmetickým průměrem byl tento porovnán také s výsledky získanými pomocí modu. Výsledné závěry odhalují nedostatky ve fungování CRM a MO v praxi.

Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek MO dle průměru a dle modu jsou k nahlédnutí v přílohách (Příloha 6 a Příloha 7).

V oblasti **MO** vykazuje nejnižší celkovou průměrnou hodnotu tvrzení „**Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji**“, tato položka se týká získávání informací o konkurenci a jejich následného praktického využití. Podobně je

další opomíjenou položkou „**benchmarking vůči hlavním konkurentům**“. Konkurenční benchmarking je velmi náročný a potýká se s citlivými údaji, proto je jeho nízká hodnota pochopitelná. Zároveň je však nesporné, že benchmarking může být silným nástrojem pro zlepšování v nejrůznějších směrech, o které by tržně orientovaná firma měla usilovat.

Největší slabinou je tedy oblast týkající se **konkurence**, další slabinou je užší **spolupráce s dodavateli a distributory**. Tyto položky dopadly obdobně i ve výzkumu na organizacích působících v oblasti energetiky (Tomášková, 2005a), ve kterém měla velmi nízkou hodnotu také položka „**Snážíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavami, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům**“. U leteckých firem však tato položka dosahuje **lepších výsledků** (modus 6, průměr 4,7), což může pramenit z faktu, že se v tomto sektoru firmy a vzdělávací instituce snaží blíže spolupracovat. Vysoké školy například vyvíjejí nový typ letadla ve spolupráci s konkrétní firmou, která na konci procesu tato letadla vyrábí a prodává.

V rámci **řízení vztahů k zákazníkům (CRM)** jsou nejvyšší a nejnižší hodnoty položek CRM dle průměru a modu k nalédnutí v přílohách (Příloha 8 a Příloha 9).

U CRM vykazuje jednoznačně nejnižší hodnotu položka „**Zákaznické informace** mohou být v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě.“ (průměr 3,53; modus 2). Velmi nízké hodnoty mají i položky „Znalost zákaznických informací je šířena a je dostupná na všech úrovních ve firmě“, „Do systému jsou zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi.“ a také „Všichni, kteří mohou být se zákazníkem v kontaktu, mají přístup k záznamu zákazníka“. Tyto položky byly do výzkumu vybrány z dotazníku Firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky (Chlebovský, 2005, s. 174), protože reflektují výše zmíněný systém „one and done“, který je jedním z cílů CRM. V běžné praxi (jak leteckých, tak jiných firem) bývají oddělení či zaměstnanci specializováni na určitou činnost. Literatura o CRM mluví o tom, že každý, od nejvyššího ředitele po úklidové pracovníky, by měl být seznámen se strategií CRM, aby firma působila na zákazníka jednotně v každém místě, v praxi ale nebývá běžné, aby každý měl k údajům zákazníka přístup.

Roli by zde mohl sehrát pečlivý výběr personálu. I Kozák (2011) uvádí, že správný výběr pracovníků je základem dobře propracovaného systému CRM. Pokud firma vybere správné lidi, mohou alespoň částečně zmizet důvody, pro které každý, kdo přichází do kontaktu se zákazníkem, nemůže mít možnost vyřešit zákazníkům požadavek. Nehledě na to, že IS umožňuje nastavit různým osobám odlišnou hloubku oprávnění.

Jak se uvádí v kapitole 5.6.1, dokud se firmy strategicky nezabývají CRM či MO, dokud nejsou skutečně zaměřené na zákazníka, dokud myšlenky a kultura tomuto zaměření neodpovídají, je zbytečné investovat do technologií, které CRM či MO podporují.

Karakostas a kol. (2005) došli k závěru, že ve využívání CRM neexistují žádné velké technické překážky. Jde o podporu změny a zavedení nových přístupů, příp. technologií čerpajících z předchozí zkušenosti. K podobnému závěru došel Kippenberger (1998) u MO.

Vedle zmíněné skupiny položek, týkající se řízení informací, má nízkou hodnotu položka „**Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními**“ (průměr 4,56, modus 4). Ta souvisí s předchozími položkami, (zejména s šířením zákaznických informací na všech úrovních), s aplikací „one and done“ či rychlostí reakce a schopností uspokojit zákazníka. Pokud není koordinace napříč odděleními zajištěna, je nemožné dostatečně naplňovat strategii CRM, zároveň je snížena i rychlost reakce na marketingové akce konkurentů, která vyšla jako nejnižší v dotazníku měřícím tržní orientaci. Položka z MO „Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku.“ dosáhla vyšší hodnoty (modus 5, průměr 5,22), protože je patrně jednodušší vyměňovat informace, než zajistit celkovou koordinaci oddělení.

Význam položky „**Pravidelně měříme hodnotu zákazníka pro naši společnost**“ vychází z premisy, že není možné dobře řídit to, co není měřeno. Zaměstnanci firmy mohou být prozákaznický orientováni, mohou uznávat filosofii CRM (a zákazník je u nich pravděpodobně spokojen), ale měření hodnoty zákazníka pro podnik v čase je pracná záležitost, která se (stejně jako např. důsledně realizované plánování) v praxi často podceňuje. Podcenění této položky však znemožňuje diferencované řízení vztahů se zákazníky či efektivitu procesů. Hodnoty u této položky (průměr 4,58, modus 4) naznačují, že respondenti nepřišli do styku s informacemi o měření hodnoty zákazníka.

Při pohledu na **položky s nejvyššími hodnotami** vidíme silné zaměření na zákazníky a jejich spokojenost, dále na flexibilitu a firemní kulturu, což je velmi pozitivní jev. Ze dvou částí interfunkční koordinace je mnohde patrná vhodná firemní kultura, zaostává však informační koordinace.

Mezi organizacemi z oblasti letectví je hojně využíváno produkce na zakázku a poprodejního servisu, neboť mezinárodní konkurence a charakter zákazníků k tomuto přístupu firmy přirozeně směřuje (například je vyráběno letadlo pro konkrétního kupce a všechny modifikovatelné prvky jsou přání zákazníka maximálně přizpůsobovány). Tyto organizace jsou tedy na zákazníka orientovány z důvodu přežití i zachování dlouhodobého vztahu s ním a získání doporučení. Tímto je vytvářena kultura, která **pomáhá odůvodnit, proč organizace z oblasti letectví dosahují poměrně vysokého stupně CRM, i když se programově nezabývají** touto filozofií řízení a někteří pracovníci tuto filozofii neznají. I někteří manažeři firem s vysokou naměřenou mírou CRM či MO nedokázali tyto koncepce správně definovat.

U technických firem se lze častěji setkat s produktovým zaměřením zmíněným v kapitole 5.6.1. Přitom orientace na produkt bývá krátkozraká. Tzv. marketingová krátkozrakost označuje případy, kdy se firmě nevyplácí primární zaměření na produkt (místo primárního zaměření na zákazníka a jeho potřeby). Vylepšený produkt nemusí být více poptávaný a produkty navíc časem zastarávají, zatímco potřeby zákazníků přetrvávají. (Karlíček a kol., 2013)

Dle Kippenbergera (1998) se v mnoha organizacích se vyskytuje několik více či méně různorodých subkultur. Marketing bývá také pouze subkulturou. **Aby bylo dosaženo cílů MO a CRM musí se marketingová orientace stát kulturou dominantní.**

K tomu je potřeba zvážit těchto pět bodů:

1. Identifikovat všechny existující subkultury (což může být velmi složité).
2. Vymežit relativní sílu odlišných subkultur.
3. Zvolit vhodný čas pro změnu marketingového přístupu na dominantní kulturu organizace.
4. I když jiné subkultury jsou slabé a organizace je připravená ke změně, hodně bude záležet na tom, jak rychle se ostatní subkultury dokáží adaptovat. Jde zejména o to, jak hluboko jsou v lidech zakořeněny hodnoty a základní předpoklady.
5. Je třeba počítat s obtížností přenesení podstatných součástí marketingové subkultury do všech ostatních subkultur do té míry, že bude v rámci celé organizace dosaženo stejného sdíleného významu marketingové kultury. Nejsložitějším problémem je, aby se marketingová kultura stala samozřejmostí. Více k tématu uvádí Harris (1998).

Nejjednodušší způsob jak překonat uvedené obtíže je začít už u výběru zaměstnanců do firmy. Je to zároveň nutný způsob. Bariéry implementace CRM a MO mají souvislost také se zde ověřovanými hypotézami. Oblast činnosti (výroba či služby), typ trhu (B2B či B2C), či počet zákazníků se nezdají být bariérou pro vysokou míru CRM či MO. Počet zaměstnanců však má na míru CRM vliv. Na míru MO nikoli. Zároveň je bariérou také to, že koncepce CRM a MO zná jen menšina respondentů.

Je nutné hledat lidi s prozákaznickou orientací a potřebnými hodnotami. Pokud je CRM (či MO) zaváděno do již vybudované organizace, může se stát, že si zaměstnanci CRM (či MO) nezažijí nebo se mu začnou otevřeně či skrytě bránit.

Lidé mnohdy automaticky odmítají změny, protože ty v nich vyvolávají strach a hrozí jim, že budou muset změnit obvyklé činnosti. Úkolem managementu je situaci vyřešit a odmítavé postoje omezit vedením rozhovorů se zaměstnanci, ponecháním svobody k jejich rozhodování a snahou o aplikaci konceptu tak, aby jim ve finále pomohl při práci. (Wessling, 2002)

Dle Kippenbergera (1998) je při změně organizační kultury potřeba provést analýzu silového pole – které síly pomáhají (působí pro změnu) a které naopak omezují rozvoj marketingové kultury (působí proti změně). Proces změny je rozložen do tří

základních fází: rozmrazení (příprava změny), vlastní provedení změny, zamrazení (fixace dosažených výsledků) (Kubíčková a Rais, 2012). Kippenberger (1998) zmiňuje názor Kurta Lewina, že lepší může být snížit překážky a odpor, než navyšovat síly, které se aplikují na řízení změny. Organizační změnou se zabýval také Kotter, J. P. (Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Management Press, Praha, 2000, ISBN 8072610155) a další autoři, kteří tyto myšlenky rozvíjejí či vyvracejí.

Jak uchopit řízení změn, které mohou být pro zavedení MO a CRM potřeba, překonat odpor zaměstnanců apod. se mohou pracovníci firem inspirovat i v Kubíčková a Rais (2012) či Lukášová (2010). Jak převést pracovníky na kulturu CRM řeší např. Wessling (2002) a Lošťáková a kol. (2009).

Narver, Slater a Tietje (1998) přizpůsobili pro MO 8 základních Kotterových kroků vedoucích k uskutečnění organizační transformace:

1. Vyvolat vědomí naléhavosti a nutnosti přechodu na MO.
2. Sestavit silnou vůdčí koalici pro tvorbu MO.
3. Vytvořit vizi MO a plán její implementace.
4. Komunikovat vizi MO.
5. Delegovat a vybavit ostatní tak, aby mohli pracovat na uskutečnění vize MO.
6. Plánovat a dosahovat viditelných zlepšení.
7. Upevnit a využít výsledky k podpoře dalších změn.
8. Zakotvit průběžné učení se a zlepšování se v získávání, udržování a růstu cílových zákazníků.

CRM i MO jsou považovány za důležité pro podnikový výkon. Singh a Ranchhod (2004) zjistili pomocí faktorové analýzy čtyři dimenze: orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci, interakci s ostatními odděleními, orientaci na uspokojení zákazníka. V této dizertační práci nebylo možné faktorovou analýzu korektně použít, protože se pro ni doporučuje, aby byl počet pozorování alespoň pětikrát větší, než je počet proměnných.

Největší dopad na podnikový výkon měla dle výzkumu Singh a Ranchhod (2004) právě orientace na zákazníka a zákaznickou spokojenost, která u firem z oblasti letectví

dosahuje vysokých hodnot. Vztah mezi orientací na konkurenci a podnikovým výkonem měl tvar U-křivky a interakce s ostatními odděleními neměla dle jejich výzkumu k podnikovému výkonu významný vztah. Pro fungování CRM je však nezbytná. Tomášková (2005a) zmiňuje výsledky Dawesovy studie, které indikují u podnikového výkonu vyšší korelaci se zaměřením na konkurenci než na orientaci na zákazníka. Empirický výzkum Harrison-Walker (2001) přinesl opačné výsledky a uváděl, že podnikový výkon se týká pouze zaměření na zákazníka. Heiens (2000) ukázal, že podnikový výkon potřebuje jak orientaci na zákazníka, tak na konkurenci. Lado, Maydeu-Olivares, a Rivera (1998) zdůraznili také zaměření na distributory a prostředí. Bigné (2004) také ukazuje, že orientace na distributory má pozitivní dopad na jejich spokojenost, která může pozitivně ovlivnit podnikový výkon.

Oblast distributorů je tedy jednou z těch, na kterou by se v této dizertační práci zkoumané firmy z oblasti letectví mohly více zaměřit. Podobně jako na konkurenci, i když stěžejní musí zůstat orientace na zákazníka.

Co brání firmám v dosažení dostatečně vysoké míry CRM či MO je také možné nalézt v odpovědích na otázky dotazníku. U firem s nízkou mírou CRM byly nalezeny hlavní příčiny selhání v oblasti vztahů se zaměstnanci a procesech týkajících se zaměstnanců, zákazníků či informací. U firem s vysokou mírou CRM nebyly obecné nedostatky nalezeny.

U firem s nízkou tržní orientací nejvíce chybí analýza konkurence, interfunkční koordinace a analýza dodavatelů. U firem s vysokou tržní orientací dosáhla nízkých hodnot spolupráce s dodavateli.

*Tato část společně s kapitolou 5.6.1 naplňuje dílčí cíl V. Identifikace bariér bránících implementaci CRM a MO a částečně i dílčí cíl VI. Formulovat závěry a doporučení v dané oblasti.*

### 6.3.3 Analýza poznatků o MO organizací působících v českém prostředí

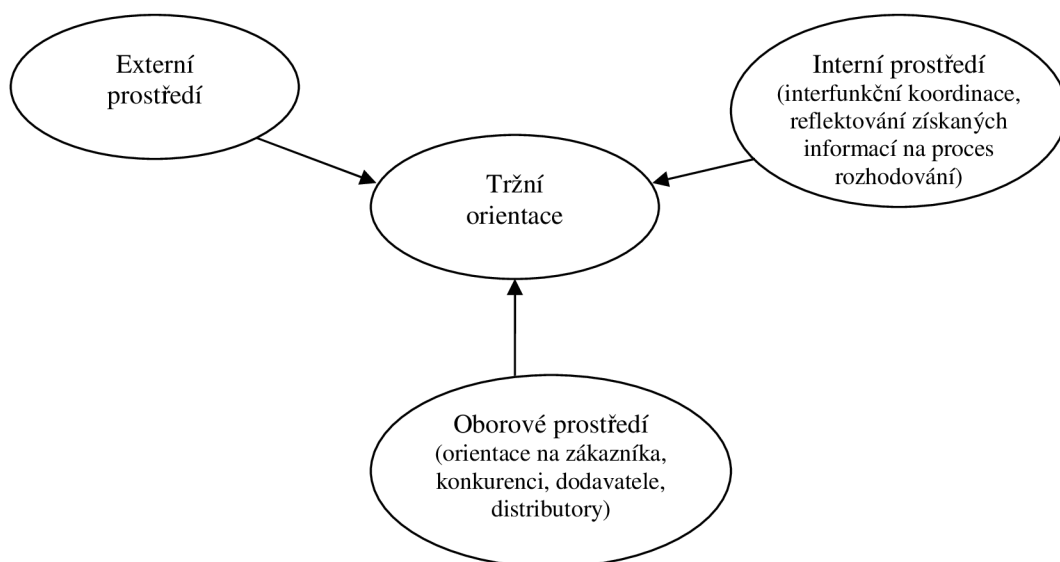
*Spolu s výsledky průběžně publikovanými v kapitole 6 naplňuje tato kapitola dílčí cíl III. – Získání a analýza poznatků o míře MO a CRM organizací působících v českém prostředí.*

#### 6.3.3.1 Srovnání s výzkumy v oblasti tržní orientace

V českých podnicích bylo v oblasti tržní orientace provedeno (kromě v této práci použitého výzkumu Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009)) několik dalších výzkumů. V roce 2004 u 40 strojírenských podniků byla použita metoda MARKOR (Kohli a Jaworski, 1990), která analyzuje orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci. (Česká marketingová společnost, 2007) V roce 2005 Tomášková přišla s novou metodou měření míry MO a provedla výzkum u 18 podniků z oblasti energetiky. Nožička a Grosová (2012) zkoumali míru MO u 7 malých a středních high-tech podniků (pod 250 zaměstnanců) z chemického průmyslu. Tento výzkum byl založen na dizertační práci Nožičky z roku 2012 a také využil metodu Tomáškové (2005a) pro měření míry MO.

Prvky ovlivňující MO zobrazuje Obrázek 6.

**Obrázek 6: Prvky ovlivňující tržní orientaci**



*Zdroj: Tomášková, 2005a*



Z průzkumů vyplynulo, že organizace mohou ovlivnit mnohé faktory, které přispívají ke zvýšení MO, ale přesto řadu z nich nevyužívají. (Česká marketingová společnost, 2007) Co patřilo mezi tyto faktory a jak dopadly u firem z leteckého prostředí? Více o položkách MO také v kapitole 6.3.2.20.

V následujícím textu je pro porovnání vždy uveden závěr Tomáškové (2005a), po té jsou shrnuty výsledky zde předkládaného výzkumu u firem z oblasti letectví a je zmíněn i výsledek u Nožičky a Grosové (2012).

### **1) Vztah organizace k zákazníkům**

V dřívějším výzkumu dosahovala nejnižší hodnotu položka pravidelné analýzy spokojenosti zákazníků. Je to považováno za chybu, neboť analýza spokojenosti zákazníků poskytuje důležitou zpětnou vazbu a přináší náměty pro zlepšení produktů nebo doprovodných služeb.

Ovšem u firem z oblasti letectví bylo dosaženo hodnoty více než 5,5, což spolu s výsledky dalších položek naznačuje lepší vztahy se zákazníky v tomto odvětví. Vztah k zákazníkům dosáhl dokonce nejvyšší hodnoty ze všech oblastí.

Že v energetice vyšla nižší míra vztahů se zákazníky, je poměrně logické. Ve srovnání s letectvím existuje v energetice nižší konkurence. V té době ještě nedošlo ani k úplnému otevření trhu s elektřinou.

U Nožičky a Grosové (2012) vyšla hodnota analýzy spokojenosti finálních zákazníků ještě vyšší (6,29), překvapivě však zde bylo dosaženo i maximální hodnoty 7 u aplikace individuálního přístupu k zákazníkům. To je dáno tím, že analyzované malé a střední podniky chemického průmyslu s vysokým inovačním potenciálem musí vyvíjet produkty přesně na míru zákazníkům a zároveň využívají svoji flexibilitu. (Nožička a Grosová, 2012).

### **2) Vztah organizace k obchodním partnerům**

Organizace by měly minimálně provádět pravidelný rozbor spokojenosti distributorů a zabývat se analýzou svých dodavatelů. Ze zmíněných průzkumů vyplynulo, že organizace se ze všech analyzovaných prvků zajímají nejméně o své dodavatele.

V leteckém oboru dopadl podle modu nejhůře vztah k distributorům. Ty využívá 15 z 29 analyzovaných firem. Vhodné by přitom bylo minimálně provádět pravidelný rozbor spokojenosti distributorů a zabývat se analýzou nabídek dodavatelů.

### **3) Postoj ke konkurenci**

V rámci tohoto prvku získala v dřívějším výzkumu nejnižší hodnotu položka, týkající se analýzy konkurenční strategie hlavních konkurentů a benchmarkingu. Stejně dopadl i výzkum Nožičky a Grosové (2012) – nejnižší hodnotu vykazoval benchmarking.

Dříve i nyní u firem z leteckého oboru vykázala orientace na konkurenci nedostatky. V rámci oborového prostředí z oblasti letectví dosahuje postoj ke konkurenci nejnižší průměr (4,8).

Nejnižší hodnotu vykazuje položka týkající se benchmarkingu. Benchmarking je přitom jeden z moderních prostředků pro odhalování praktik a procesů konkurence, jež vedou k její vysoké výkonnosti a jeho aplikace může vést ke zlepšení postavení organizace na trhu.

Položka týkající se snahy o předvídání chování hlavních konkurentů je dokonce vyšší než 5. U Nožičky a Grosové (2012) vyšší než 6.

### **4) Kooperace a komunikace uvnitř organizace**

Interfunkční koordinace dosahovala ze všech hodnocených prvků celkově nejvyššího stupně. Jednou z nejslabších položek byla výměna informací mezi jednotlivými odděleními. Právě ta mohla být příčinou i slabší položky, týkající se odezvy na přání zákazníků a odezvy na marketingové akce konkurence u prvku reflektování získaných informací na proces rozhodování. U Nožičky a Grosové (2012) dosáhla interfunkční koordinace také nejvyšších hodnot a hodnocené firmy neměly problém ani s výměnou informací mezi jednotlivými odděleními. Může to být dáno tím, že koordinace je v malých podnicích obecně jednodušší. (Nožička a Grosová, 2012)

U firem z oblasti letectví interfunkční koordinaci převýšila analýza zákazníků.

Výměna informací mezi jednotlivými odděleními podniku dosáhla průměrné hodnoty 5,22 a modu 5, což je možné považovat za uspokojivou hodnotu. Nejvyšší hodnotou v rámci interfunkční koordinace byla položka „Každý pracovník zná svou

pravomoc a svou odpovědnost“. Naopak nejnižší hodnotu získalo pořádání setkání, na kterých jsou rozebírány úspěchy, informuje se o nových příležitostech a hrozbách, stanovují se nové úkoly a diskutuje se se všemi, i nižšími, manažery.

U prvku reflektování získaných informací na proces rozhodování byla položka „Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji“ také nejnižší (průměr 4,22, modus 4). Druhá nejnižší byla „V odezvě na přání zákazníků jsme rychlejší než konkurence“ také s modem 4, ovšem s průměrem 5,06. Dá se říci, že je rozhodně lepší reagovat rychleji na přání zákazníků, než na akce konkurence, čili naznačený trend je nadějný. Nejvyšších hodnot zde dosáhly položky „Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí“ a „Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů)“.

### **5) Spolupráce s VŠ a výzkumnými ústavami**

V zahraničí je spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavami běžně užívána. V České republice zatím tolik ne, což ovšem tolik neplatí pro letecké odvětví – spolupráce s VŠ dosáhla průměru 4,7 (modus 6). Z hlediska externího prostředí však jde o nejnižší hodnotu, stejně jako ve výzkumu Tomášková (2005a). Přitom spolupráce s vysokými školami je jedním z atributů inovativního podniku (Česká marketingová společnost, 2007), u Nožičky a Grosové (2012) dosáhla hodnoty 5,8.

I zmíněný článek na webu České marketingové společnosti (2007) dochází k závěru, že tržní orientace poskytuje podnikům konkurenční výhodu, neboť je jednou z metod, která reaguje na podněty vycházející z trhu, aplikuje získané informace do rozhodování a integruje všechny činnosti organizace. Takto pojmají autoři i CRM a s výjimkou přímého zdůrazňování spolupráce s VŠ se v rámci CRM v podstatě dočteme o všech čtyřech uvedených prvcích. I vzdělávací systém ovlivňuje schopnost přijmout a aplikovat CRM. Navíc např. Lošťáková a kol. (2009) uvádějí, že pro vytváření zvláštní hodnoty pro zákazníky v rámci CRM je třeba zdokonalit celý proces výzkumu a vývoje a ten se zákazníky bezprostředně propojit. Pokud firma chce získat zákazníky, potřebuje mít kvalifikované pracovníky, být „in“ a podílet se na inovacích. Nejen tomu může právě spolupráce s VŠ či výzkumnými ústavami napomoci.

### 6.3.3.2 Jak respondenti výzkumu firem z oblasti letectví chápou tržní orientaci?

S přihlédnutím k tomu, že pro respondenty není jednoduché bez přípravy napsat vyčerpávající definici, se nabízí zjednodušený pohled na tržní orientaci na základě dvou základních definic (Kohli a Jaworski, 1990 a Narver a Slater, 1990).

Dle Kohliho a Jaworskiho (1990) jde o *potřeby zákazníků a reakci firmy*, čemuž přímo odpovídají tyto odpovědi respondentů:

- určení skupiny zákazníků, která je pro mou firmu zajímavá a směřování činnosti firmy k **uspokojení potřeb těchto zákazníků**
- orientace společnosti na potenciálního zákazníka, **rychlost, flexibilita, individuální přístup**
- znalost potřeb zákazníků a naše flexibilita
- orientace na okamžité požadavky trhu (zákazníků)
- orientace společnosti tak, aby byly uspokojeny potřeby trhu a její flexibilní reakce na změny těchto potřeb
- flexibilita, vycházet vstříc požadavkům zákazníků a to zpeněžit
- sledování trhu a zajištění jeho potřeb s cílem zvýšení ekonomických zisků společnosti

Jedněmi z hlavních bodů dle definice Narvera a Slatera (1990) jsou *orientace na zákazníka* a *orientace na konkurenci*. Jejich pojetí se blíží odpovědi:

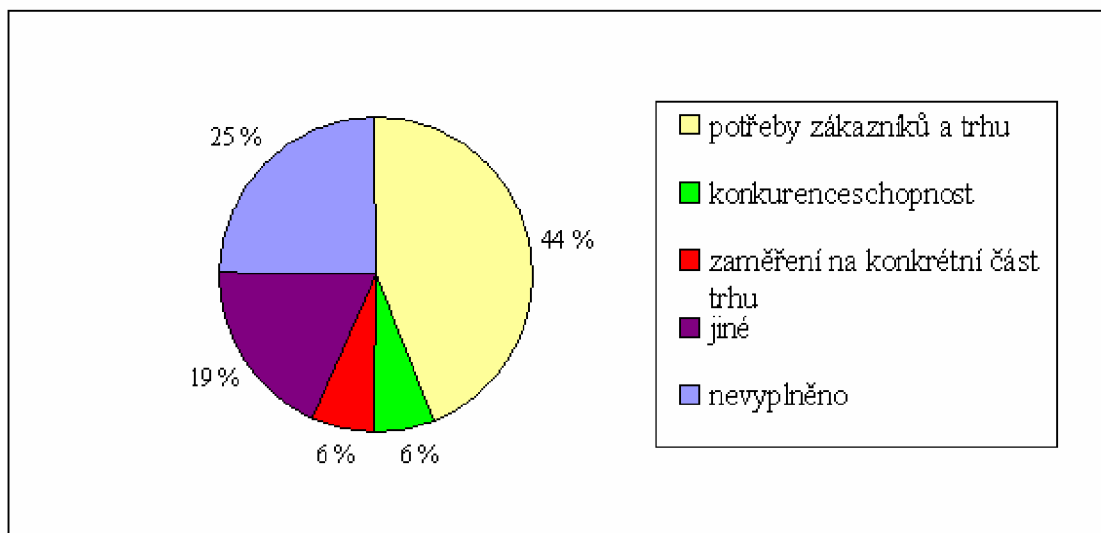
- **být schopen se uplatnit v tržním prostředí, v prostředí silné konkurence, převahy nabídky nad poptávkou, najít zákazníky a proměnit vztah na dlouhodobý**
- orientace směrem k trhu tzn. orientování se na trhu, přehled a přizpůsobení se požadavkům zákazníků s ohledem na konkurenci

Uvedené odpovědi, zejména ty uvedené tučným písmem, v podstatě vystihují i CRM. Jedna představa o MO byla zcela v duchu CRM:

- **orientace na zákazníka (zákazník a jeho potřeby jsou nejdůležitější), náš výrobek/služba musí přinést užitek oběma - viz T. Baťa!**

Graf 23 shrnuje zjednodušené názory respondentů na MO. 44 % respondentů vidí pod tržní orientací orientaci na potřeby zákazníků a trhu a 6 % konkurenceschopnost, což dohromady činí 50 % odpovědí. Asi 6 % vidí zaměření na určitou část trhu. Jde patrně spíše o odhad z názvu, protože mnohé firmy se touto koncepcí přímo nezabývají. 25 % si pod tržní orientací nic nepředstavuje.

**Graf 23: Odpovědi na otázku Co si představujete pod pojmem „tržní orientace“**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V rámci největší výšeče Grafu 23, tj. skupiny odpovědí, které nejlépe vystihly MO jako orientaci na potřeby zákazníků a trhu, uvádělo 43 % respondentů zároveň také flexibilní reakci, 14 % potřebu brát v potaz konkurenci a jeden respondent uvedl individuální přístup.

### **6.3.3.3 Shodují se manažeři firem v přímém odhadu míry MO s výsledky dotazníkového šetření?**

Nyní je řešeno, zda se manažeři při hodnocení míry MO shodují s výsledky provedeného dotazníkového šetření. Do vyhodnocení zde nebyli zařazeni respondenti, kteří na otázku, co si představují pod pojmem „tržní orientace“, odpovídali ve stylu „orientace výroby na určité průmyslové odvětví“, „zaměření se na konkrétní část trhu“, případně ti, kteří neodpověděli. Naopak zařazeny byly odpovědi, které (viz výše)

vystihovaly podstatu MO. Např. „orientace na okamžité požadavky trhu a zákazníků“, „orientování se na trhu, přehled a přizpůsobení se požadavkům zákazníků s ohledem na konkurenci“, „být schopen se uplatnit v tržním prostředí, v prostředí silné konkurence, převahy nabídky nad poptávkou, najít zákazníky a proměnit vztah na dlouhodobý“.

Jsou k dispozici dva datové soubory. Jeden obsahuje hodnoty MO, které odhadli sami manažeři firem (X), druhý soubor jsou hodnoty MO, které byly získány na základě vyhodnocení dotazníků jednotlivých firem (Y). Rozdílem hodnot těchto dvou datových souborů (Y-X) je získán nový datový soubor, se kterým se dále pracuje. Pokud jsou hodnoty tohoto nového souboru kladné, znamená to, že přímé hodnocení respondentů MO podcenilo. Pokud jsou hodnoty záporné, je míra MO respondenty přeceňovaná. Jestliže jsou hodnoty nulové, pohled respondentů odpovídá výsledku šetření.

**Tabulka 39: Míra MO dle manažerů a dle metody měření**

Hodnota dle přímého hodnocení manažerů	Míra MO
5	5,25
3	5,36
5	4,23
3,4	5,24
6	5,80
6	5,03
5	4,40
3	5,55
6	5,12
4	5,31
6	5,69
6	5,28
6	6,54
6	5,39
5	4,22

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nabízí se použití dvouvýběrového t-testu. Jelikož není splněn základní požadavek normality dat (p hodnota Shapiro-Wilkova testu normality vychází 0,0086), je nutné použít neparametrický test. Použit je **Wilcoxonův test**. Při volbě hypotéz se vychází z předpokladu, že pokud se pohled manažerů na MO shoduje s výsledkem dotazníkového šetření, je rozdíl roven nule. Je tedy testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : rozdíl  $Y-X$  se statisticky významně neliší od nuly (vlastní hodnocení respondentů se shoduje s výsledkem šetření).

$H_1$ : rozdíl  $Y-X$  se statisticky významně liší od nuly (vlastní hodnocení respondentů se neshoduje s výsledky šetření).

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána  $p$  hodnota. Jelikož  $p$  hodnota 0,989 je větší než hladina významnosti, nelze zamítnout nulovou hypotézu, což značí, že **manažeři z praxe hodnotí míru tržní orientace shodně s provedeným dotazníkovým šetřením.**

### 6.3.4 Analýza poznatků o CRM organizací působících v českém prostředí

#### 6.3.4.1 Srovnání s výzkumy v oblasti CRM

V České republice proběhlo několik šetření týkajících se CRM, podobně jako u MO, však ne v oblasti letectví.

Prvním výzkumem, který je potřeba zmínit, je šetření Hommerové (2009) z bankovního sektoru, jehož výsledky prokázaly, že míra využívání CRM je v porovnání s vybranými státy Evropy v ČR na nižší úrovni. Hlavním důvodem jsou jiné způsoby implementace, bariéry implementace a nižší chápání vybraných pojmů. Jednou z příčin je skutečnost, že je problematika CRM v České republice méně prezentována.

CRM tedy není dostatečně využíváno ani v bankovním sektoru, i když Kotler (2003) potvrzuje, že se CRM nejčastěji objevuje právě u telekomunikačních společností či bank. Zároveň uvádí, že B2B sektor tyto dohání a může se učit z jejich chyb. Zároveň se marketingoví pracovníci zabývající se spotřebním zbožím mohou hodně naučit od kolegů z marketingu podnikového zboží.

I když v šetření Hommerové (2009, str.112) na otázku „Jak chápete pojem CRM - Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)?“ odpovědělo 86 % respondentů, že spíše jako podnikatelskou filozofii či strategii než z pohledu technologického, přesto je z článku znát zaměření CRM spíše jako softwarové podpory. Na otázku o problémech, které respondenti z ČR při zavádění CRM měli, vyzdvihli kromě rekvalifikace zaměstnanců integraci nového systému s back-office systémy.

Ve výzkumu u firem z oblasti letectví také považovala CRM za softwarové řešení menší část respondentů, navíc se jednalo o spontánní odpovědi.

Respondenty projektu Marková a Myslivcová (2013) byli odborníci na CRM systémy z vybraných průmyslových podniků v Libereckém kraji. Dotázaní si uvědomovali, že CRM je nástrojem péče o zákazníka a přináší konkurenční výhodu, viděli ho ovšem v zásadě jako flexibilní datovou základnu.

Jako návrh na vylepšení systému všichni respondenti uvedli jeho propojení s jinými firemními systémy a nástroji. I u firem z oblasti letectví byla koordinace napříč odděleními či systémy nízká. Více také v kapitole 6.3.2.20.

Význam filosofie CRM spočívá také v ovlivnění chování lidí. Na kurzu MBA na Brno Business School Fakulty podnikatelské VUT v Brně dne 3. 3. 2012 byla provedena anketa, ze které vyplynulo, že z 15 přítomných manažerů různých firem znalo „poslání“ firmy, ve které pracují, pouze 6 (a zároveň danému poslání rozuměli). Z těchto 6 ale jeden s posláním své firmy nesouhlasil. 60 % manažerů tak neznalo poslání firmy, kterou měli řídit. Kolik procent běžných zaměstnanců asi nezná poslání firmy, pro kterou pracují? Navíc 1 ze 6 manažerů, kteří poslání znali, s ním vysloveně nesouhlasil. Jak může podobný firemní tým táhnout za jeden provaz?

Správně zavedený CRM přispívá k silnější kultuře organizace, zaručuje, že i poslední zaměstnanec zná poslání firmy, její cíle a způsoby, jakými má být cílů dosahováno. Toto vědomí může zaměstnance ovlivnit při každodenních rozhodnutích, která přispívají k tomu, jakou image bude firma mít.

#### **6.3.4.2 Jak respondenti výzkumu firem z oblasti letectví chápou CRM?**

V rámci výzkumu u firem z oblasti letectví není snadné určit, kolik respondentů vystihlo pojem CRM, neboť byla položena otevřená otázka pro dosažení spontánní odpovědi.

Na otázku „Co si představujete pod pojmem ‚Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)‘?“ jeden respondent přímo vystihl, že se jedná o „implementaci základního principu chování k zákazníkům - Náš zákazník - náš pán“.



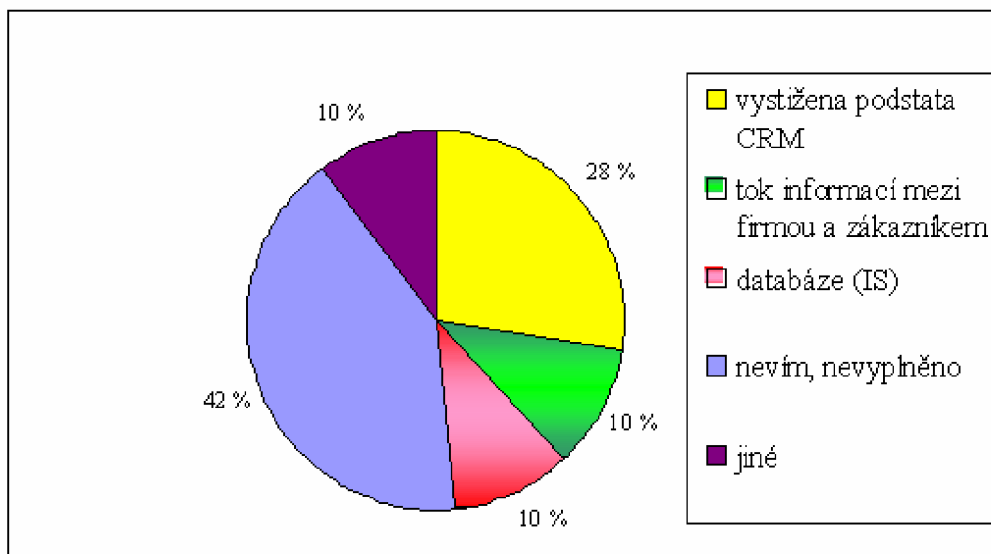
Další uváděli „udržování dobrých vztahů se zákazníky“, dle teorie je možné uznat i „individuální přístup ke každému zákazníkovi“. Objevilo se i: „kontakt se zákazníky, vyhodnocení vztahu společnost-zákazník, shromažďování informací o zákaznících“, což CRM v podstatě vystihuje, ale není z toho patrný charakter či kvalita vztahu se zákazníkem. To vše bylo zahrnuto do Grafu 24 pod „vystižena podstata CRM“.

Více než čtvrtina respondentů tedy podstatu CRM vystihla. 10 % uvedlo, že jde o databázi či informační systém a dalších 10 %, že jde o „tok informací mezi firmou a zákazníkem“. Údaj je v podstatě v souladu s výzkumem Hommerové (2009) – větší část respondentů si myslí, že CRM není databáze. Nižší číslo zde může být kromě jiného oboru způsobeno také tím, že ve výzkumu u leteckých firem jde opravdu o respondenty, kteří vystihli podstatu CRM.

Výrazný je však údaj 42 %, který odpovídá respondentům, kteří neznali odpověď. V rámci předvýzkumu, viz kapitola 4.1, kde otázka zahrnovala pouze zkratku „Co si představujete pod pojmem CRM“, nevědělo podobné procento dotázaných. Znamená to, že ti neznali Customer Relationship Management ani Crew Resource Management (který se v letectví používá pro výcvik letových posádek). Tyto výsledky mohou naznačovat, že management dotčených firem nevyvíjí úsilí směřující k objasnění principů CRM, lidé ve firmě nejsou seznamováni se všemi aspekty firemního života a zajímají jen o vlastní pracovní okruh. V dotaznících skutečně část respondentů volila spíše nesouhlas s položkami jako „Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními“ a „Znalost zákaznických informací je šířena a je dostupná na všech úrovních ve firmě“, příp. i „O dílčích strategiích společnosti a všech změnách pravidelně informujeme zaměstnance“.

Snahou bylo také zjistit, jak respondenti vystihli CRM a MO dohromady. Např. jeden respondent z malé firmy definoval MO jako „Určení skupiny zákazníků, která je pro mou firmu zajímavá a směřování činnosti firmy k uspokojení potřeb těchto zákazníků“ a CRM jako „Implementace základního principu chování k zákazníkům --> Náš zákazník - náš pán“. Dle výše uvedeného přístupu mělo přijatelnou představu o obou zároveň (MO i CRM) 19 % respondentů.

**Graf 24: Odpovědi na otázku Co si představujete pod pojmem „Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)“?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Koncepce CRM není ve zkoumaných firmách dostatečně využívána, dokonce v mnohých není ani známa. Na druhou stranu někteří respondenti jsou s její podstatou seznámeni a snaží se jí využívat. Tento postup lze doporučit i ostatním firmám, znamená však pro firmu a myšlení jejích zaměstnanců velkou změnu.

**Tabulka 40: Využívané nástroje CRM u firem z oblasti letectví**

Využívané nástroje CRM	Počet firem, když CRM znamená			
	řízení vztahů k zákazníkům	databáze	tok informací	cost reduction
CRM software	1	1	1	1
nemáme CRM software		1		
osobní přístup	1			
podbízání	1			
IS pro kontroling a vedení projektů		1		
	ostatní neví			

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tabulka 40 ukazuje, jaké CRM nástroje firmy používají. Tabulky jsou sestaveny z dat od firem, u kterých respondenti přiřadili CRM příslušnou definici. Výsledky jsou zkrácené tím, že drtivá většina respondentů nedokázala na otázku odpovědět, stejně jako u Tabulky 41. Ta dává přehled odpovědí na otázku, kdo je ve firmách z oblasti

letectví zodpovědný za CRM. Obě tabulky jsou dokladem toho, že se ve většině zkoumaných firem CRM jako systém či filozofie příliš neřeší.

**Tabulka 41: Kdo je ve firmách z oblasti letectví zodpovědný za CRM**

Odpovědi na otázku: Kdo (funkce, oddělení...) je ve Vaší společnosti zodpovědný za CRM (od zavedení po praktické využití)?	Počet firem, když CRM znamená	
	databáze	řízení vztahů k zákazníkům
vedoucí obchodního oddělení, obchodní oddělení		2
vedení společnosti		2
jednotliví pracovníci		1
není zařízena samostatná funkce CRM		1
vedení firmy + pracovníci obchodního úseku + projektoví manažeři	1	
marketing	1	

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Výše uvedeným jsou zkráceny i odpovědi na otázku „Využíváte všechny možnosti CRM, které máte k dispozici? Ano/ne. Proč?“. Je tedy možné se domnívat, že odpovědi ve složení 14 % ano, 21 % ne, 65 % nevím, nejsou dostatečně vypovídající a firmy z oblasti letectví všechny možnosti CRM nevyužívají. „Proč“ v dotazníku nikdo nevyplnil.

#### **6.3.4.3 Shodují se manažeři firem v přímém odhadu míry CRM s výsledky dotazníkového šetření?**

Zařazeny byly odpovědi na otázku „Co si představujete pod pojmem ‚Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)‘?“ typu „Udržování dobrých vztahů se zákazníky“, „Implementace základního principu chování k zákazníkům --> Náš zákazník - náš pán“, ale i „management kontaktů“. Do výpočtu nebyly zahrnuty odpovědi „cost reduction“ či „nevím, co to je, ale určitě nám to funguje perfektně“.

Opět se vychází z dotazníkového šetření, přičemž jsou k dispozici dva datové soubory. Jeden se týká toho, jak manažeři firem odhadují míru CRM (X), druhý soubor

jsou hodnoty CRM, které byly získány na základě navrhované metody měření míry CRM (Y). Rozdílem hodnot těchto dvou datových souborů (Y-X) je získán nový datový soubor, se kterým se dále pracuje. Pokud jsou hodnoty tohoto nového souboru kladné, znamená to, že manažeři míru firemního CRM podceňují. Pokud jsou hodnoty záporné, pak hodnotu CRM přeceňují. Jestliže jsou hodnoty nulové, pohled manažerů odpovídá výsledku šetření.

**Tabulka 42: Míra CRM dle manažerů a dle metody měření**

Hodnota dle přímého hodnocení manažerů	Míra CRM
6	5,40
4	4,83
5	4,46
4	5,00
6	6,23
6	5,47
3	4,88
1	5,92
6	5,21
5	5,65
4	4,64

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro další zpracování by mohl být použit dvouvýběrový t-test. Při použití t-testu musí být splněno kritérium normality dat. K ověření je použit Shapiro-Wilkovův test normality. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota 0,0083. Jelikož je tato hodnota menší než zvolená hladina významnosti, zamítá se hypotéza o normalitě dat.

Je tedy opět použit **Wilcoxonův test**. Při volbě hypotéz se vychází z předpokladu, že pokud se pohled manažerů na míru CRM shoduje s výsledkem dotazníkového šetření, je rozdíl roven nule. Je tedy testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : rozdíl Y-X se statisticky významně neliší od nuly (vlastní hodnocení manažerů se shoduje s výsledkem provedeného dotazníkového šetření).

$H_1$ : rozdíl Y-X se statisticky významně liší od nuly (vlastní hodnocení manažerů se neshoduje s výsledkem provedeného dotazníkového šetření).

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,148 je větší než hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta. **To značí, že manažeři z praxe hodnotí míru CRM shodně s navrženým dotazníkovým šetřením.**

#### 6.4 Stručné shrnutí závěrů výzkumu u firem z oblasti letectví

Navržená metoda měření míry CRM a metoda měření míry MO umožnily ověření hypotéz výzkumu. Tabulka 43 dává přehled o jednotlivých hypotézách a také o kapitolách, kde je příslušná hypotéza potvrzena či zamítnuta.

Tabulka 43: Přehled hypotéz

Hypotéza	Nezamítnuté hypotézy	Kapitola
<b>I</b>	MO a CRM jsou vzájemně závislé	6.3.2.5; (6.3.1)
<b>IIa</b>	V ohodnocení míry MO neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.	6.3.2.7
<b>IIb</b>	V ohodnocení míry CRM neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.	6.3.2.8 6.3.2.9
<b>IIIa</b>	Mezi mírou MO a typem trhu neexistuje závislost.	6.3.2.11
<b>IIIb</b>	Mezi mírou CRM a typem trhu neexistuje závislost.	6.3.2.12
<b>IVa</b>	Mezi mírou MO a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.	6.3.2.14
<b>Va</b>	Mezi mírou MO a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost	6.3.2.18
<b>Vb</b>	Mezi mírou CRM a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost.	6.3.2.19
Hypotéza	Zamítnuté hypotézy	Kapitola
<b>IVb</b>	Mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost.	6.3.2.16

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Souvislosti mezi MO a CRM byly potvrzeny. Jediný drobný rozdíl naznačuje hypotéza IVb, která byla zamítnuta na 5% hladině významnosti a naznačuje tak určitý rozdíl mezi MO a CRM v tom, že velikost firmy dle počtu zaměstnanců hraje u míry CRM roli, zatímco u míry MO nikoli. Vyšší počet zaměstnanců by tak mohl znamenat bariéru pro CRM.

Výzkum u firem z oblasti letectví naznačil mnoho souvislostí mezi MO a CRM. Tyto firmy jsou v průměru (mírně) tržně orientované a mají i (mírnou) CRM orientaci. Tyto koncepce jsou pro ně vhodné a proto by měly zvážit jejich rozvoj.

Hlavní překážkou v implementaci CRM a MO je nedostatečná znalost těchto pojmů a jejich obsahu. U CRM pak byly identifikovány zejména tyto bariéry:

- oblast týkající se informací a systému „one and done“;
- s tím související nízká koordinace mezi odděleními podniku;
- zaměstnanci (počet, hodnoty, přístup).

U MO pak jde hlavně o:

- nedostatečně pružné reakce na konkurenci;
- nedostatečnou spolupráci s dodavateli a distributory.

Závěry jsou rozvedeny v kapitole 6.6 Závěry výzkumu a doporučení v dané oblasti.

## **6.5 Limity a doporučení pro další výzkum**

Závěry této práce poskytují mnoho příležitostí k dalším výzkumům, zejména je však potřeba, aby se akademické znalosti dostaly do povědomí manažerů firem. MO i CRM poskytují svým způsobem nový pohled na řízení firem, který by v případě skutečné implementace měl firmám pomoci k trvalému úspěchu.

Obecné závěry mohou být učiněny až po porovnání zkušeností mezi odvětvími v různých zemích, protože tato práce se zaměřila na firmy z oblasti letectví (a high-tech firmy) působící v České republice. Srovnání zkušeností v odlišných odvětvích z různých zemí by mohlo ukázat rozdíly v řízení CRM, MO a otázkách jejich implementace.

Zde předkládaný dotazník byl navrhován v souladu s vybranými metodami měření, zaměřil se na hodnocení firmy jejími manažery. Při použití pro sebehodnocení firmy je potřeba, aby respondenti vyplňovali dotazník bez pocitu, že by měli skutečnost přikrášlit, protože jinak by se připravili o progres, který CRM nabízí.

Metodu je možné doplnit také metodou dotazování se přímo zákazníků firmy, kterou je možné vyvinout např. podle modelu RQ (viz Roberts a kol., 2003).

V příštím výzkumu by bylo možné zvolit jiný způsob dotazování na to, co respondenti vnímají pojem CRM. Zde šlo o otevřenou otázku a pro vyhodnocení by mohlo být jednodušší dát do dotazníku několik tvrzení (částí CRM) s možností vícero zaškrtnutí. Jednalo by se však o částečně návodné položky, proto by minimálně bylo potřeba přidat i určitou domnělou či vymyšlenou náplň CRM.

Kombinace příslibené anonymity výzkumu, využití prostorové koncentrace a faktu, že někteří respondenti i přes zaručenou anonymitu nevyplnili některé doplňující otázky (např. název či obor činnosti), vedla k tomu, že pro určité výpočty (potvrzení hypotéz) nemohly být použity všechny firmy, ale jen ty, které potřebné informace uvedly. Některé výpočty pak probíhaly z malého vzorku (např. rozdělení výrobních firem na ty, které vyrábějí komponenty a ty, které vyrábějí konečný výrobek). Také nemohlo být přesně zkontrolováno, zda výběrový soubor ve všech detailech kopíruje soubor základní, i když ve výběrovém souboru byly zastoupeny firmy velké i malé, veřejně známé i méně známé, z výroby i služeb apod.

U firem z oblasti letectví může dojít k situaci, že jejich cíloví zákazníci jsou jak na trhu B2B, tak i mezi soukromými osobami. Např. zákazníky jedné z analyzovaných firem poskytujících služby jsou jak firmy, tak jednotlivci. Jde o tedy o trh B2C, ale i B2B, protože u odběratelských firem jsou naplněny některé znaky průmyslových trhů, včetně toho, že nákupní proces není v rukou spotřebitele, ale rozhodovací jednotky.

Jiná firma, jejíž činnost zahrnuje údržbu letadel a obchodní leteckou dopravu, zase tvrdí, že jejími zákazníky jsou zejména „byznysmeni“. Přiřadit jeden z pojmů by tedy bylo možné jedině pomocí hlubší analýzy problematiky přímo ve firmě. Tyto dvě firmy tedy byly z ověřování hypotézy III vynechány. Jedna z B2B firem byla identifikována jako částečně dodávající také na B2G trh, sami se však označili za B2B firmu a jejich produkce tam také směřuje.

Kromě mezinárodního srovnání je možné výzkum zaměřit na jiné odvětví v České republice. Více se lze věnovat např. tomu, zda existují rozdíly mezi výrobcí komponent či konečných výrobků, firmami na různých typech trhu, dle typu poskytovaných služeb apod. Je vhodné podotknout, že některé firmy z oblasti letectví provádějí oba typy činností (např. u služeb obchodní doprava i údržba a opravy).

Dále je vhodné podrobněji ověřit, zda CRM závisí na počtu zaměstnanců, protože výzkum provedený v této dizertační práci naznačuje, že tato závislost existuje. Další výzkumy mohou přispět do diskuse o vlivu CRM a MO na podnikový výkon. Jednou z přínosných oblastí by mohlo být ověření rozdílů v míře CRM/MO v závislosti na počtu a pracovním zařazení respondentů v jednotlivých firmách. Předpokládá se, že rozdíly by měly být minimalizovány, pokud např. CRM všichni ve firmě budou chápat stejně a bude ve firemní kultuře zažitý v rámci tzv. základních předpokladů.

Není možné jednoznačně rozhodnout (a ani to nebylo cílem předložené dizertační práce), zda směřodatnou koncepcí je CRM nebo MO. Za tímto účelem by bylo vhodné provést výzkum MO u firem, které se programově a prokazatelně zabývají koncepcí CRM a výzkum CRM u firem, které se programově a prokazatelně zabývají koncepcí MO.

V současném hyper-konkurenčním hospodářství se orientace na zákazníka stala pro firmy ústředním tématem. MO a CRM jsou silné koncepty, které pomáhají společností dosáhnout úspěchu. Další výzvou může být navržení metodiky řízení společnosti založené na symbióze CRM a MO. Protože implementační fáze je tou nejkritičtější a teoretické koncepty zde nejčastěji selhávají, měl by být hlavní důraz kladen na vhodné a postupné zavádění do praxe.

V rámci výzkumu u high-tech firem si některé otázky pro určení míry MO a CRM byly podobné, což bylo způsobeno tím, že řešerše odborné literatury odhalily v MO a v CRM identické principy. Mohlo by to být považováno za limitující faktor, ale na základě sekundárního výzkumu provedeného v této práci jsou koncepty MO a CRM považovány za blízké, navíc byl proveden ještě výzkum u firem z oblasti letectví.



## 6.6 Závěry výzkumu a doporučení v dané oblasti

Proaktivní MO je zdrojem inovací, podobně i proaktivní CRM, který vede k tomu, že zákazníci jsou spokojení a loajální. Tyto koncepce budují nenapodobitelnou konkurenční výhodu pomocí emocionálního vztahu se zákazníkem a výměny informací. V dlouhodobém horizontu tak firmám přinášejí zvýšení zisku a pevné postavení na cílovém trhu.

Ve zde provedeném výzkumu u high-tech firem (kapitola 6.3.1) byly firmy rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvořily firmy (vysoce) tržně orientované, druhou skupinu tvořily firmy málo tržně orientované. Podařilo se potvrdit vztah mezi MO a CRM. Také byl nalezen vztah mezi MO a orientací na zákazníka.

Výsledky tohoto primárního výzkumu ukázaly, že téměř u dvou třetin firem ze skupiny s nízkou tržní orientací chyběla orientace na zákazníka. Ta nebyla prokázána dokonce ani u jedné pětiny firem (vysoce) tržně orientovaných firem. Ukázalo se tedy, že ačkoli je nutnost orientace na zákazníka všeobecně známá, mnoho firem ji stále dostatečně neaplikuje. Přitom stát se zákaznický orientovaným může být první krok v získávání spokojených zákazníků a k budování loajality. Orientace na zákazníka je zároveň základním principem CRM a MO.

Při vývoji inovativního produktu je potřeba vědět, jaké parametry má tento mít. Na high-tech trzích jsou vyvíjeny produkty a technologie, které uživatel ještě nezná a proto je toto zjištění obtížné. (Nožička a Grosová, 2012) Je možné vyvodit, že pro high-tech firmy je vhodná proaktivní MO i CRM, protože dle Nožičky a Grosové (2012) je potřeba co nejlépe poznat budoucího uživatele.

V předkládané dizertační práci realizovaný primární výzkum u firem z oblasti letectví odhalil, že míra CRM ani míra MO nejsou závislé na tom, zda se firma primárně zabývá výrobou či službami, pohybuje se na trhu B2C či B2B, ani na tom, kolik má zákazníků. Proto je možné dovodit, že CRM a MO jsou vhodné pro všechny firmy. Lošťáková a kol. (2009) uvádějí, že efektivní CRM je ve všech odvětvích strategickou nezbytností pro růst a přežití. Někteří autoři uvedli, že MO nemusí být

nezbytně nejlepší orientací pro všechny firmy ve všech prostředích. Přesto se ale každá firma může v MO a CRM inspirovat a toto začlenit do svých běžných procesů.

Důvodem tohoto závěru může být fakt, že jednoduchá forma CRM – myšlenka „náš zákazník, náš pán“ – je vhodná pro každý obchod. Tuto myšlenku v dizertační práci více rozvíjí kapitola 5.4.3. Samozřejmě není možné, aby se společnost ve snaze vyhovět zákazníkovi kompletně změnila, když na to nemá kapacity ani zdroje, včetně schopností, nebo aby prodělávala. Na druhou stranu by neměla jen usilovat o prodej za každou cenu. Pro získání nízkonákladového CRM stačí k myšlence „náš zákazník, náš pán“ přidat rychlost reakce, naslouchání, dialog a adekvátní zacházení s informacemi od zákazníků (Chlebovský, 2005). Podobně Harris a Piercy (1997) mluví o nízkonákladové MO.

Z analýzy dostupné literatury je zřejmé, že o firemní trh je nutné intenzivně pečovat v globálním měřítku, ale zejména v lokálních podmínkách místních trhů, že je výhodné využít segmentaci podle hodnoty zákazníka pro podnik a implementovat změny, vedoucí k lepšímu výkonu. V rámci strategie vztahů k zákazníkům Crosby (2002) firmě doporučuje oslovit zákazníky na základě závěrů segmentace trhu a když je zákazník k firmě přilákan, má tato možnost přizpůsobit vztahy s jednotlivými zákazníky. Může je rozdělit do různých vztahových segmentů (např. dle toho, jak blízký vztah chce zákazník s firmou mít, jak s ní chce komunikovat apod.). Vztahy jsou od nepaměti klíčovým prvkem úspěchu podnikání, jsou to neviditelné nitky, které provazují všechny stakeholdery. (Jain a kol., 2003)

Výzkumy kupřikladu naznačují, že pro efektivnější CRM by firmy měly podpořit proaktivní tržní orientaci a zaměřit se na skryté zákaznické potřeby (také např. Coltman, 2007). Tomek a Vávrová (2007b) uvádějí, že pro úspěch podniku je nutné propojit řadu naznačených přístupů tak, aby kontakt s novými technologiemi (high-tech) byl sladěn s hledáním individuality a příjemného emocionálního prožitku (high-touch).

Problémem však zůstává skutečná aplikace zde prezentovaných poznatků o CRM a MO do praxe firem. Karlíček a kol. (2013) připomínají, že v praxi je marketingová orientace<sup>35</sup> spíše proklamována nežli skutečně aplikována. Jedním z kroků, které by tuto situaci mohly změnit, je propagovat marketingovou orientaci ve školách, které

---

<sup>35</sup> Nejedná se o funkce marketingového oddělení, ale o orientaci, kdy se všechny funkce věnují vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka.

připravují budoucí manažery i další zaměstnance. Mendoza a kol. (2006) opakují, že existuje velmi málo firem, které adekvátně chápou či adekvátně implementovali CRM strategii, což koresponduje s výzkumem uvedeným v této dizertační práci. Hlavní výzkum u firem z oblasti letectví umožnil identifikovat bariéry bránící implementaci MO a CRM.

Za základní bariéru lze považovat právě neznalost či nedostatečnou znalost koncepcí CRM a MO. Jen menšina respondentů přesně věděla, co je MO, podobně jen menšina znala filosofii CRM. I když byly nalezeny i případy, kde se analyzovaná firma snažila o aplikaci těchto koncepcí.

Odvětví firem z oblasti letectví je dle navrženého vyhodnocení míry MO a CRM (kapitola 6.2.6) v průměru mírně tržně orientované a vykazují i mírnou CRM orientaci. Skutečný CRM (tj. míra > 6) byl zjištěn u pětiny firem a u 10 % byla zjištěna skutečná MO. U dalších 10 % byl nalezen zřetelný CRM a u 17 % zřetelná MO (tj. míra koncepce  $\leq 6$  a zároveň  $> 5,5$ ). U většiny firem však aplikace těchto koncepcí není záměrem, jsou k ní spíše přirozeně vedeny charakterem odvětví. Zákazníkovi se tyto firmy snaží zcela vyhovět, běžná je produkce na zakázku a kvalitní poprodejní servis. Mnohdy pracují v konsorciích. Pracovníci z jednotlivých firem se mezi sebou znají a vědí, co zhruba dělá konkurence.

Proto lze těmto firmám doporučit se s koncepcemi CRM a MO více seznámit a rozhodnout, zda je budou strategicky implementovat. CRM a MO jsou brány jako přístupy v současnosti výhodné a v budoucnosti nutné.

CRM se zdá být známější koncepcí než MO, ale v minulosti se rozšířil názor, že jde o databázový software. To mohlo mít vliv na fakt, že mnohé firmy koncepci CRM neimplementovali, případně zůstaly jen u softwaru (také například bankovní a telekomunikační sektor, viz kapitola 6.3.4.1). Mnohé firmy dokonce CRM software nakoupily, ale nevyužívají ho, protože CRM koncept nebyl implementován a nebyl zaměstnancům dostatečně vysvětlen jako strategie řízení firmy.

Za bariéru pro CRM tedy bývá považováno, pokud firma nechápe CRM jako komplexní strategii, ale chápe její jako databázový software. Pozitivním výsledkem je, že jen malá část respondentů z firem z oblasti letectví považuje CRM za databázový software. Mnozí si však pod „řízením vztahů k zákazníkům“ či CRM nedokáží představit nic.

Problém v chápání pojmu CRM vedl některé autory k vytváření pojmů nových. Newell (2003) přišel s pojmem CMR (Customer Managed Relationships), který upozorňuje na fakt, že firmy mnohdy neaplikují filosofii CRM, tj. nemají na mysli zákazníkův skutečný prospěch, ale jen maskují primární zájem o jeho peněženku. Tyto tendence jsou velkou bariérou implementace kultury CRM. CMR se tedy snaží, aby firmy přestaly zákazníka „lovit“, ale snažily se mu skutečně porozumět a více ho zapojily do hodnototvorného procesu. Podobně Seth Godin (Davey, 2010) upozorňuje, že těmi, kdo řídí, jsou (mají být) zákazníci. Firma zákazníky řídit nemůže, může je jen inspirovat či vést. Zapojení zákazníků do řízení firmy umožňují nyní také sociální sítě. Odtud vznikl další pojem Social CRM (SCRM, Greenberg, 2010).

Tyto pojmy upozorňují na chyby v praktické aplikaci CRM. Principy zdůrazňované v CMR či SCRM jsou však součástí zde předkládané filosofie CRM viz například Storbacka a Lehtinen (2002) a Wessling (2003). Je jen potřeba držet krok s dobou a stále se zlepšovat, což v sobě CRM také obsahuje.

Před implementací CRM či MO je tedy nejdříve potřeba získat jasnou představu o tom, co vše tyto koncepce znamenají. Inovace či implementace těchto koncepcí by měla mít podporu vrcholového vedení. Firma musí vědět, z jaké míry CRM či MO změnu začíná a přesně vědět, kam se chce dostat a jak. Potřebuje vizi i strategii. Na tento proces je třeba vyčlenit dostatečné a kvalitní zdroje. Podílet se na něm musí nejlepší pracovníci, kteří mají zkušenost s danou koncepcí, zejména s řízením vztahů se zákazníky, i s činnostmi typu back-office, kvůli provázanosti.

Lze souhlasit s autory jako Lehtinen (2007), Wessling (2003) a Kopřiva (2001) apod., že zavedení i inovace CRM musí být zaměřeny vždy na všechny oblasti (lidský faktor, procesy, technologie nebo dle této dizertační práce lze říci na zaměstnance, zákazníky, strategii, informace a procesy. Při inovaci koncepcí MO a CRM by jejich míra měla být zvyšována postupně. Kromě přímých změn míry CRM či MO (či úrovně CRM) by v podniku měl probíhat kontinuální inovační proces vedoucí k drobným zlepšením kvality dané koncepce.

Protože nebylo možné přijmout jednu z hypotéz dizertační práce - hypotézu IVb, že mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost, je

v souladu se sekundárním výzkumem možné vyšší počet zaměstnanců považovat za určitou bariéru pro CRM. Podstatné jsou zejména hodnoty a přístup zaměstnanců, jejich schopnosti a dovednosti.

Firmy by se měly zaměřit na rozvoj kultury, která bude zahrnovat nepřetržité učení se a dostatečnou vnímavost k zákazníkům a konkurenci (Silva a kol., 2009). Klíčovým faktorem je, aby principy dané firemní strategie byly vžity mezi všemi zaměstnanci a ti je chápali jako přínosné a samozřejmé. Firemní kultura se tedy musí posunout směrem k radostné práci pro prospěch zákazníka a firmy. Spokojení a loajální zaměstnanci jsou pro firmu konkurenční výhodou, nejen proto, že nejsou náchylní ke změně zaměstnavatele, ale také proto, že poskytují zákazníkům kvalitní službu a přispívají k jejich spokojenosti. Vše začíná u pečlivého personálního managementu, který vybírá nadšené zaměstnance se správnými hodnotami v souladu se CRM a MO. V mnoha firmách však již jsou stávající zaměstnanci a je tak třeba filosofii CRM „chytře implementovat“.

S určitým návodem přišli již Woodcock a kol. (1996, s. 682 a 683), mnohé firmy ho však neznají. Autoři firmám, které chtějí využít sílu vztahového marketingu, radí vyvinout integrované řízení vztahů k zákazníkům dodržením těchto bodů:

- Na začátku stojí komplexní strategie zákaznického managementu, která musí být dobrá pro firmu i její zákazníky. Potom je vhodné úsilí rovnoměrně rozložit do:
  1. Motivace zaměstnanců a jejich kompetencí pro zákaznický management;
  2. Podpůrných technologií;
  3. Rozvoj politiky a procesů zaměřených nikoli na vnitřní požadavky firmy, ale na potřeby zákazníků.
- Musí být udržováno zaměření na zákazníka. Zákazník musí být firmě partnerem a mít možnost s ním komunikovat v reálném čase, nikoli jen v intervalech, kdy firma potřebuje zvýšit prodej. Tzv. blízkost k zákazníkovi je myšlena spíše virtuálně než fyzicky. Zákazník mnohdy chce informace pro rozhodnutí získat z pohodlí domova. Až se finálně odhodlá k akci, předpokládá, že firma si bude pamatovat, že prováděl průzkum.
- Silná značka láká a udržuje zákazníky, proto musí být ve všech komunikačních kanálech konzistentní.
- Je potřeba pracovat hospodárně a efektivně.

- Zákazníkům je vhodné nabídnout transparentní marketing, aby tak udržovali své dodavatele informované o svých potřebách a svém vztahu k nim. Centrální myšlenkou transparentního marketingu je, že dodavatel dá sebe, své produkty, služby a veškeré informace zákazníkům k dispozici v různých komunikačních kanálech. Zákazník tak může vše snadno najít, zjistit veškeré informace a učinit objednávku.
- Propojení s hlavním procesem marketingu, prodeje, zásob, distribuce a financí má být komplexní.
- Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je úzká spolupráce mezi funkcí IT a funkcí zákaznického managementu (marketingu, služeb). Tomu, aby se tyto různé světy naučily mezi sebou komunikovat, musí být věnován prostor. Dalo by se říci, že je vhodné využít projektové řízení a neztrácet dynamiku neustálými změnami ve složení týmů.
- Zastaralý přístup marketingového plánování je nahrazován novou kulturou vztahového marketingu. K tomu je potřeba přistoupit jako ke splynutí dvou přístupů a již na začátku stanovit příslušné odpovědnosti.

Manažeri firmy si musí být vědomi faktorů působících na implementovanou koncepci i možných rizik, a tyto musí řídit. Při implementaci CRM je důležité překonat odpor ke změnám u zaměstnanců, kteří nechtějí měnit své pohodlné návyky a například zaznamenávat všechny informace do CRM systému, protože hned nevidí jeho výhody a tudíž záznamy považují za práci navíc. Důležité tedy je, vysvětlit jim přínosy nové strategie a jejich úlohu v ní. U každého jednotlivce je třeba využít snahu o jeho samostatnost, vlastní zodpovědnost a vytvářet prostředí, které plně umožňuje rozvoj a využití osobní iniciativy a tzv. učící se organizace (viz kapitola 5.5.4).

MO a CRM je potřeba zapracovat do firemní kultury. Je nutné, aby fakt, že dlouhodobá existence firmy závisí na schopnosti uspokojovat potřeby zákazníků, chápal nejen management, ale i každý zaměstnanec. To však není snadné a navíc chápat ještě neznamená skutečně provádět. (Karlíček a kol., 2013) Skutečného provádění je však potřeba dosáhnout. Je tedy vhodné použít postupy řízení změn; tipy na autory, kteří se tímto zabývají jsou uvedeny zejména na straně 184 a také na straně 183.

Singh a Ranchhod (2004) potvrdili, že se vyplatí orientace na zákazníka. Střední a vysoká orientace na zákazníka vede k vyšší ziskovosti než nízká orientace na zákazníka. Manažeři by ještě předtím, než se firma začne soustředit na orientaci na konkurenci, měli vytvořit zákaznickou orientovanou kulturu. Každý ve firmě musí být udržován informovaný o hlavních zákaznících; produktové linie mají být řízeny na základě výzkumů trhu; modifikace dle potřeb zákazníka musí být rychlá; je třeba identifikovat potřeby a konečné uživatele; a často být v interakci s ostatními odděleními. Orientace na konkurenci by v tomto případě měla být součástí běžných aktivit bez nutnosti zvláštních výdajů.

Lošťáková a kol. (2009) uvádí, že firmy na B2B trzích uplatňují strategii diferencované kustomizace (diferencovaný CRM) - to dělají i firmy z oblasti letectví, aniž by tyto aktivity nazývaly CRM. Vyplynuly pro ně jako logický způsob, jak pracovat se zákazníkem. Podobně je např. práce v konsorciích posouvá směrem k MO. Zásadní je, že produkcí na zakázku a vysoce kvalitním poprodejním servisem je dosaženo střední až vysoké spokojenosti zákazníků (Singh a Ranchhod, 2004) a toho firmy z oblasti letectví plně využívají. To podtrhuje skutečnost, že společnosti by měly investovat spíše do vztahů se zákazníky, než být vyloženě orientované na konkurenci.

Výše uvedené může být vysvětlením, proč se v porovnání s literaturou o MO literatura o CRM na první pohled méně zaměřuje na monitorování konkurence. Konkurenční výhoda je přesto tím, čeho chce CRM dosáhnout, zabývá se i konkurenčním prostředím. Hlavní hodnoty MO musí být trvalé, ale aktuální nástroje, které tržně orientovaná firma používá k vytvoření informační základny a pro příslušné reakce, jsou předmětem permanentního dynamického vývoje. Firemní kultura může být zdrojem konkurenční výhody pouze tehdy, když vytváří hodnotu, je unikátní a není jí snadné napodobit. (Wessling, 2003)

Dostatečně pružné reakce na konkurenci jsou dle výzkumu u firem z oblasti letectví jednou z firmami podceněných oblastí. Pokud je firma připravena být plně orientována na konkurenci, musí počítat s počátečními ztrátami v příjmech. Vyplatí se nejdříve udělat analýzu nákladů a přínosů (např. ohodnotit kvalitu současných produktů a služeb, shromáždit informace o odvětví z neformálních zdrojů, hledat příležitosti k získání konkurenční výhody a nechat spolupracovat marketingové zaměstnance s vývojovým týmem) a počítat s tím, že zisk se dostaví pouze v dlouhodobém horizontu.

Další oblastí je nedostatečná spolupráce s dodavateli a distributory. Firmy by se tedy na spolupráci s distributory a dodavateli měly více zaměřit. Podobně i na konkurenci, ale prvořadá musí vždy zůstat orientace na zákazníka. Orientace na zákazníky zahrnuje také stanovování toho, co zákazníci chtějí a rozhovory s koncovými uživateli, zprostředkovateli a distributory.

V oblasti CRM bylo zjištěno, že informace o zákazníkovi nejsou ve firmách dostupné všude tam, kde jsou potřeba. Výše doporučený pečlivý výběr zaměstnanců by však mohl napomoci tomu, aby se firma nemusela obávat jim všechny informace zpřístupnit. Jako další nedostatek byla identifikována nízká koordinace mezi odděleními, která má patrně vliv i na zmíněné nepružné reakce na konkurenci. Proto je potřeba koordinaci mezi odděleními zlepšit.

I když jsou MO a CRM podobné koncepty, nejsou tyto dva pojmy zcela stejné, a proto je potřeba rozvíjet oba s přihlédnutím ke specifickým potřebám a podmínkám dané společnosti. Je to stejné jako s jinými koncepty, není možné je jednoduše vzít a zavést. Pro dobré výsledky je nejprve potřeba analyzovat současnou situaci ve firmě, co chce firma dosáhnout a jak koncept firmě přizpůsobit. Je potřeba zakořenit daný koncept do práce jednotlivých zaměstnanců, podporovat, aktualizovat, kontrolovat ho a „neusínat na vavřínech“. Zní to samozřejmě, ale právě nesoulad s takovým procesem je důvodem, proč mnoho firem nedokázalo zavést přínosné CRM či MO

Doporučení vyplývají z kapitol 5 (ze sekundárního výzkumu), 6 (zvláště jak mohou firmy měřit dané koncepte viz 6.2.6, další doporučení ohledně bariér MO a CRM jsou uvedena v kapitole 6.3.2.20 a určitá plynou i z kapitol pod hlavičkou 6.3.3 a 6.3.4).



## **6.7 Přehled naplnění dílčích cílů**

### **6.7.1 Dílčí cíl I.**

**Koncipovat přehled o současném stavu poznání v oblasti MO a CRM.**

Cíl je naplněn kapitolou 5.

### **6.7.2 Dílčí cíl II.**

**Formulovat společné rysy MO a CRM.**

Naplnění tohoto cíle je shrnuto v kapitole 6.1.

### **6.7.3 Dílčí cíl III.**

**Navrhnout metodu měření míry CRM.**

Byla navržena metoda měření míry CRM, viz kapitola 6.2.

Za základ měření míry MO bylo možné použít metodu z výzkumu Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009).

### **6.7.4 Dílčí cíl IV.**

**Získat a analyzovat poznatky o MO a CRM organizací působících v českém prostředí.**

Naplněním dílčího cíle IV. se u firem z oblasti letectví zabývá celá rozsáhlá kapitola 6.3.2, dále kapitoly 6.3.3 a 6.3.4.

Naplnějí ho také kapitoly pod hlavičkou 6.3.1, které zkoumají high-tech firmy.

### **6.7.5 Dílčí cíl V.**

**Analyzovat vzájemné závislosti MO a CRM.**

Hypotéza I (MO a CRM jsou vzájemně závislé) byla potvrzována spolu s ostatními hypotézami v kapitolách 6.3.2.5 až 6.3.2.19. Dále je cíl naplněn kapitolami 6.3.1.3 a 6.3.1.4.

### **6.7.6 Dílčí cíl VI.**

**Identifikovat bariéry bránící implementaci MO a CRM.**

Bariéry implementace CRM a MO jsou popsány v kapitole 6.3.2.20, příp. 5.6.1.

### **6.7.7 Dílčí cíl VII.**

**Formulovat závěry a doporučení v dané oblasti.**

Tento cíl je v dizertační práci naplňován průběžně a shrnut je v kapitole 6.6.

*Cíle dizertační práce byly naplněny.*

## **7 Stanovení vědeckého přínosu dizertační práce**

Záměrem dizertační práce je obohacení současné teorie o nové poznatky, umožnění jejich zužitkování v praxi a v oblasti pedagogiky. Přínosy dizertační práce jsou posouzeny z hlediska teoretického, praktického a pedagogického. Přínosy jsou navzájem výrazně provázané.

Vzhledem ke zjištěným bariérám MO a CRM by bylo vhodné, aby se teoretická fakta předávala pomocí pedagogického působení mladým lidem. To by mělo usnadnit implementaci MO a CRM v praxi.

Přínosem práce je navržení metody měření aktuální míry CRM a její ověření. Pochopení obou koncepcí a zjištění jejich aktuální míry napomůže firmám se s CRM, MO či „orientací na zákazníka“ skutečně sžít, protože v současné době sebelepší teoretické koncepte troskotají právě na implementaci.

Problematika tržní orientace firem je v našich podmínkách velice aktuální a v ČR je nedostatečně zpracována. V pojmu CRM existuje určitý zmatek a firmám se tuto koncepci mnohde nepodařilo skutečně zavést, navíc se systematickou analýzou vazeb mezi tržní orientací a řízením vztahů k zákazníkům v našem prostředí doposud nikdo nezabýval.

### **7.1 Přínosy dizertační práce pro oblast teoretickou**

- Formulace přehledu poznatků z oblasti MO a CRM v souvislostech.
- Evaluace teoretických poznatků v dané oblasti.
- Návrh metody měření míry využití CRM v organizacích.
- Návrh modelu prvků CRM.
- Nalezení vazeb mezi MO a CRM.
- Příspěvek k teorii o závislosti mezi CRM a počtem zaměstnanců.
- Příspěvek k teorii o vlivu dalších faktorů na MO a CRM. Viz zamítnutí hypotéz o vlivu oblasti činnosti (výroba, služby), typu trhu (B2B, B2C) či počtu zákazníků.
- Závěry mohou sloužit jako podklady pro další výzkum.

## **7.2 Přínosy dizertační práce pro oblast praktickou**

- Navržení a ověření metody měření míry CRM. Podle jednotlivých položek tohoto měření si firmy ověří, které faktory jim pro úspěšnou implementaci ještě chybí, nebo které je potřeba rozvinout.
- Metoda umožňuje porovnávat vývoj v jednotlivých obdobích.
- Provedení výzkumu MO a CRM na jasně definované skupině firem v České republice.
- Zjištění názorů manažerů firem z oblasti letectví na CRM a MO.
- Získání poznatků o využívání MO a CRM v organizacích působících v českém prostředí.
- Poukázání na pozitivní aspekty vyplývající z implementace CRM a MO.
- Odhalení bariér negativně působících na implementaci CRM a MO.

## **7.3 Přínosy dizertační práce pro oblast pedagogickou**

- Uplatnění získaných teoretických i praktických poznatků uvedených v dizertační práci ve výuce marketingových předmětů na Fakultě podnikatelské VUT v Brně (Strategický marketing, Marketingové aplikace). Tyto přístupy mohou být pro budoucí podnikatele či manažery velmi přínosné. Proto je vhodné prohloubit znalosti o nich a jejich další šíření.
- Dizertační práce je unikátním zdrojem souhrnných poznatků o CRM a MO a jejich vzájemných souvislostech.

## 8 Závěr

Dizertační práce si kladla za cíl posoudit existenci souvislostí mezi koncepcí MO a koncepcí CRM. K dosažení cíle byly vytýčeny dílčí cíle a stanoveny hypotézy (viz kapitola 3).

V první „teoretické“ části byl použit sekundární výzkum („od stolu“) a v druhé „praktické“ části byly použity výzkumy primární. Práce je obsáhlá, protože byly provedeny dva samostatné kvantitativní výzkumy - u high-tech a u firem z oblasti letectví. V rámci triangulace metod byly provedeny také dvojice rozhovory.

Sekundární výzkum umožnil formulovat rysy, které mají MO a CRM společné (viz kapitola 6.1), žádné zásadní rozdíly nebyly shledány.

První dotazníkový výzkum proběhl v rámci projektu GAČR č. 402/07/1493 u high-tech firem působících v České republice jako producenti s převažujícím zaměřením na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu a oblast kvalifikované chemie. Výzkum se zabýval tržní orientací (MO) a autorka této dizertační práce do něj navrhla položky týkající se řízení vztahů k zákazníkům (CRM). Závěry z tohoto projektu, které se týkají CRM, se staly jedním z východisek předložené dizertační práce.

Na začátku práce bylo vhodné ověřit, zda vůbec existují firmy, které aplikují CRM tak, jak ho teorie popisuje. Toto výzkum u high-tech firem potvrdil a zároveň ukázal, že souvislosti mezi CRM a tržní orientací jsou významné a zaslouží si další analýzu.

Těžiště dizertační práce spočívalo v provedení výzkumu u firem z oblasti letectví. Tato oblast byla zvolena z několika důvodů. Letecký sektor zahrnuje firmy z oblasti high-tech, pro toto odvětví je typická vysoká koncentrace výzkumu a výrobních kapacit, přináší výrazné zhodnocení zdrojů (jak fyzických, tak intelektuálních) a navíc význam letectví stále roste.

Pro zjištění souvislostí mezi MO a CRM bylo potřeba navrhnout vlastní metodu měření míry CRM.

V dizertační práci byly nalezeny vztahy mezi konceptem MO a konceptem CRM jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické. Nejdůležitější výsledky dizertační práce je možné stručně vyjádřit takto:

- Navržení metody měření míry CRM a její ověření na vzorku firem z oblasti letectví.
- Navržení nového modelu prvků CRM.
- Posouzení názoru managementu zkoumaných firem na podstatu MO a CRM a zjištění aktuální míry využití MO a CRM v jejich firmách.
- Odhalení bariér implementace MO a CRM ve firmách.
- Prokázání mnoha souvislostí mezi MO a CRM v teoretické i praktické rovině:
  - Odhalení shodnosti pojetí koncepcí MO a CRM.
  - Ověření vzájemné závislosti MO a CRM jak u high-tech firem, tak u firem z oblasti letectví.
  - Potvrzení následujících hypotéz také ukazuje na souvislosti mezi MO a CRM:
    - V ohodnocení míry MO, ani míry CRM neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb.
    - V rámci hlubšího rozdělení u výroby nebyla nalezena závislost MO/CRM na typu výrobku (komponenta či finální výrobek), a v rámci služeb ani na převažujícím typu služeb (doprava či údržba a opravy).
    - Mezi mírou MO, ani mírou CRM a typem trhu neexistuje závislost.
    - Mezi mírou MO, ani mírou CRM a počtem zákazníků firmy neexistuje závislost.
  - Určitý rozdíl se objevil v tom, že mezi mírou MO a velikostí firmy neexistuje závislost, zatímco mezi mírou CRM a velikostí firmy určitá závislost existuje.
- Byly formulovány závěry a doporučení v dané oblasti.

Neodmyslitelnou součástí práce byla kritická analýza praktického využití těchto koncepcí, která potvrdila výzkumy poukazující na to, že aplikace těchto koncepcí stále mnohde trpí. Některými firmami nejsou využívány ani základní principy zaměření na zákazníka, které jsou v dnešním světě podstatné (viz některé high-tech firmy, zejména ty s nízkou tržní orientací, viz kapitola 6.3.1.5).

Mnoho respondentů neznalo pojem CRM či tržní orientace a to někteří autoři přicházejí s pojmy, jako jsou CRM 2.0, CMR či SCRM (viz kapitola 5.4.3). Ke změně situace mohou napomoci vzdělávací instituce.

Přesto mnohé analyzované firmy dělají to, co se dá považovat za principy CRM nebo MO, jen je nemají takto pojmenované. Jedním z důvodů je, že se mnohé firmy z oblasti letectví nechají řídit zákazníkem dle pojetí CMR a přizpůsobují se zákaznickým potřebám a požadavkům.

Proklientský přístup musí být mozkiem a srdcem organizace. Pokud tomu tak není, je třeba využít tzv. řízení změn. Prvořadý je výběr personálu, podpora ze strany top managementu a budování kultury, která odpovídá hodnotám CRM a MO. Ve firmě, kde taková kultura panuje, může zákazník očekávat férové zacházení a věřit, že zaměstnanci firmy mají na mysli jeho skutečný prospěch<sup>36</sup>.

Schopnosti tržní orientace značně ovlivňují řízení zákazníků a emocionální vztahy se zákazníky zase umožňují poznat zákaznické potřeby a vybudovat dlouhodobé vztahy výhodné pro obě strany. Pro efektivní řízení společností je zapotřebí harmonicky skloubit tržní orientaci, proaktivní přístup, firemní kulturu, marketingové schopnosti a vztahy se zákazníky.

---

<sup>36</sup> Přístupy, které CRM (a zejména v-CRM) představuje, odpovídají krédu Fakulty podnikatelské VUT: Prosperita a lidskost.

## 9 Seznam použitých zdrojů

- ANDĚL, J. (1993). *Statistické metody*. 1. vyd. Praha: Matfyzpress, 246 s.
- ANDĚL, J. (2007). *Základy matematické statistiky*. 2. opr. vyd. Praha: Matfyzpress, 358 s. ISBN 978-80-7378-001-2.
- ARGYRIS, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, vol. 55, no. 5, s. 115-126. ISSN 0017-8012.
- BATHIE, D.; SARKAR, J. (2002). Total quality marketing (TQMk) – a symbiosis. *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, no. 5, s. 241-244. ISSN 0268-6902.
- BECKETT-CAMARATA, E.; CAMARATA, M.; BARKER, R. (1998). Integrating internal and external customer relationship through relationship management: a strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, vol. 41, s. 71 -81. ISSN 0148-2963.
- BEDÁŇOVÁ, I. (2011). *Wilcoxonův test* [online]. Veterinární a farmaceutická univerzita Brno [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statwelf/WELF/Teorie/Predn4/Wilcoxon.htm>.
- BERRY, D. (2003). *CRM for the small to medium enterprise--king-sized CRM on a Bite-Sized budget* [online]. AllBusiness.com, c1999-2011 [cit. 2010-11-30]. Dostupné z: <http://www.allbusiness.com/marketing/relationship-marketing/548147-1.html>.
- BIGNÉ, J. E. a kol. (2004). Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, vol. 38, no. 1/2, s. 175 – 193. ISSN 0309-0566.
- BUCHTA, V. (2014). *Strategic Marketing Management*. Přednáška. VUT: FP, UK-MBA, 9. 3. 2014.
- CANDEMIR, A; Zalluhoğlu, A. E. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, s. 619-628. ISSN 1877-0428.
- COLTMAN, T. R. (2007). Why build a customer relationship management capability. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 16, issue 3, s. 301-320. ISSN 0963-8687.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2003). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 374 s. ISBN 03-339-8325-4.
- CONDUIT, J. a MAVONDO, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, vol. 51, no. 1, s. 11-24. ISSN 0148-2963.
- CORNISH, S. L. (1997). Product Innovation and the Spatial Dynamics of Market Intelligence: Does Proximity to Markets Matter? *Economic Geography*, vol. 73, issue 2, s. 143-165. ISSN 1944-8287.

CROSBY, L. A. (2002). Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 12, issue 5, s. 271 – 277. ISSN 0960-4529.

CZECHINVEST. *Letecký a kosmický průmysl* [online]. ČR, c1994–2012 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/letecky-a-kosmicky-prumysl>.

CzechTrade. (2008). *Letecká doprava v kontextu aktivit a politik EU* [online] [cit. 2010-11-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/letecka-doprava-kontext-aktivit-eu-3865.html>.

ČERNOHORSKÝ, J. (2007). *Letecký průmysl se v České republice velmi změnil* [online]. MM Průmyslové spektrum [cit. 2009-06-22]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/letecky-prumysl-se-v-ceske-republice-velmi-zmenil.html>.

ČESKÁ MARKETINGOVÁ SPOLEČNOST (2007). *Tržní orientace – nový směr vývoje marketingu*. [online]. ČR, 2007-01-19. [cit. 2010-06-22]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2007010006>.

Česká republika – Ministerstvo dopravy (2005). *Dopravní politika České republiky pro léta 2005 – 2013* [online] [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR\\_DPCR20052013\\_UZweb.pdf](http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR_DPCR20052013_UZweb.pdf).

ČIHOVSKÝ, J. (2006). *Sociologický výzkum – Studijní text pro posluchače FTK UP Olomouc* [online]. Olomouc: FTK UP Olomouc [cit. 2010-09-22]. Dostupné z: [http://ftk.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/FTK-dokumenty/Katedra\\_rekreologie/Sociologicky\\_vyzkum\\_def\\_1\\_.doc](http://ftk.upol.cz/fileadmin/user_upload/FTK-dokumenty/Katedra_rekreologie/Sociologicky_vyzkum_def_1_.doc)

DAVEY, N. (2010). *Seth Godin interview: Forget CRM; lead your customer tribe instead* [online]. Sift Media [cit. 2011-10-22]. Dostupné z: <http://www.mycustomer.com/topic/marketing/seth-godin-interview-forget-crm-lead-your-customer-tribe-instead/105854>.

DAVEY, N. (ed.) (2007). *CRM - it's not just about B2C!* [online] [cit. 2010-11-18]. Dostupné z: <http://www.mycustomer.com/item/132979>.

DAVIES, M. B. (2007). *Doing a Successful Research Project – Using Qualitative or Quantitative Methods*. New York: Palgrave Macmillan, 274 s. ISBN 978-1-4039-9379-3.

DAY, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, s. 37-52. ISSN 0022-2429.

DAY, G. S.; VAN DEN BULTE, CH. (2002). *Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance* [online]. Philadelphia: University of Pennsylvania [cit. 2010-09-22]. Dostupné z: <http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsviefile&ctn=723&language=el>.

DESHPANDÉ, R. (ed.) (1999). *Developing A Market Orientation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, ISBN 0-7619-1693-8.



- DESHPANDE, R.; FARLEY J.U.; WEBSTER F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1 (January), s. 23-37. ISSN 0022-2429.
- DISMAN, M. (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 374 s. ISBN 80-7184-141-2.
- DRUCKER, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- EVROPSKÁ KOMISE. (2010). Přehled průmyslových odvětví [online] [cit. 2011-11-11]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/index_cs.htm).
- FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance?. *Working Paper 52/02*. [online]. Australia [cit. 2011-01-22]. Dostupné z: <http://csusap.csu.edu.au/~eoczkwos/MOLO.pdf>.
- FREELAND, J. H. (ed.) (2003). *The ultimate CRM handbook: Strategies & concepts for building enduring customer loyalty & profitability*. United States of America: McGraw-Hill, 353 s. ISBN 0-07-140935-1.
- GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY, J. F. Jr. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, vol. 70, s. 3 -55. ISSN 0022-2429.
- GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOF, C.; MATHESON, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 9/10, s. 884 – 903. ISSN 0309-0566.
- GREEN, K. W. Jr.; INNMAN, R. A.; BROWN, G.; WILLIS, T. H. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 20, no. 6, s. 276-284. ISSN 0885-8624.
- GREENBERG, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customer*. 4. vyd. McGraw-Hill, 662 s. ISBN 978-0-07-159046-4.
- HAMMER, M. (2012). *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 978-80-7261-244-4.
- HAVELKA, V. (2002). *Český letecký průmysl včera a dnes* [online]. AEROMEDIA [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.letectvi.cz/letectvi/Article1607.html>.
- HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- HARRIGAN, P.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P. (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 14, iss: 1 s. 40 – 64. ISSN 1471-5201.
- HARRIS, L. C. (1998). Cultural domination: the key to market-oriented culture? *European Journal of Marketing*, vol. 32 issue 3/4, s.354 – 373. ISSN 0309-0566.
- HARRIS, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 34 issue 5/6, s.598 – 624. ISSN 0309-0566.

- HARRIS, L. C.; PIERCY, N. F. (1997). Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. *Management Decision*, vol. 35, issue 1, s.33 – 38. ISSN 0025-1747.
- HARRISON-WALKER, J. L. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*, vol. 6, s. 137 – 172. ISSN 1084-8568.
- HEIENS, R. A. (2000). Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*, no. 1. s. 5. ISSN 1526-1794.
- HOLANOVÁ, T. (2011). *Leteckou dopravu čeká kvůli krizi v eurozóně propad* [online] [cit. 2011-12-21]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=724432>.
- HOMMEROVÁ, D. (2009). Research concerning the experience of implementation of CRM in companies. *E+M Ekonomie a Management*, vol. 12, no. 1, s. 108-122. ISSN 1212-3609.
- HONARPOUR, A.; JUSOH, A.; NOR, K. M. (2012). Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look. *Journal of Technology Management & Innovation* [online], vol. 7, no. 3 [cit. 2012-12-12]. ISSN 0718-2724. Dostupné z: <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art263>.
- HOOLEY, G. a kol. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 1/2, s. 86 – 106. ISSN 0309-0566.
- HRADÍLEK, R. (2004). Komu nefunguje CRM? *Marketing & Media*, vyd. 2004-05-10. ISSN 1212-9496.
- HUMBARGER, T. (2000). *Where is the ROI in CRM?* [online]. Information Management and SourceMedia, Inc., c2010 [cit. 2010-06-22]. Dostupné z: <http://www.information-management.com/infodirect/20000915/2705-1.html>.
- HUNG, Richard Yu Yu; LIEN, Bella Ya-Hui; YANG Baiyin; WU Chi-Min; KUO Yu-Ming. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, vol. 20, issue 2, s. 213-225. ISSN 0969-5931.
- CHALUPSKÝ, V.; KAŇOVSKÁ, L.; ŠIMBEROVÁ, I.; TOMÁŠKOVÁ, E. (2009). *Výzkum implementace tržní orientace u hi-tech firem*. 1. vyd. Brno: FP VUT v Brně, 115 s. edice 1. ISBN 978-80-214-4014-2.
- CHEN, Su-Ching; QUESTER, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 16, issue 3, s. 197-206. ISSN 0969-6989.
- CHLEBOVSKÝ, V. (2005). *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- CHURCHILL, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. vol. 16, no. 1, s. 67-73. ISSN 0022-2429.

- JAIN, R.; JAIN, S.; DHAR, U. (2003). Measuring customer relationship management. *Journal of Services Research*, vol. 2, no. 2, s. 97-109. ISSN 1094-6705.
- JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. (1998). *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- JAVALGI, R. G.; MARTIN, CH. L.; YOUNG, R. B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, vol. 20, no. 1, s. 12-23. ISSN 0887-6045.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 3, s. 53-70. ISSN 0022-2429.
- JELÍNEK, Z. (2010). *Význam letecké dopravy pro ekonomiku ČR* [online] [cit. 2011-11-13]. Dostupné z: [http://www.ivd.cz/download/Zdenek\\_Jelinek.pdf](http://www.ivd.cz/download/Zdenek_Jelinek.pdf).
- JELÍNKOVÁ, M. *Moderní přístupy ke vnímání a implementaci CRM na globálních trzích*. [online]. ČR, 2006-08-30 [cit. 2007-12-15] Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2006080010> .
- JOSIASSEN, A; ASSAF, A. G.; CVELBAR, L. K. (2014). CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 36, s. 130-136. ISSN 0278-4319.
- JONES, E.; BUSCH, P.; DACIN, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, vol. 56, issue 4, s. 323–340. ISSN 0148-2963.
- JONES, M. A.; SUH, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 2, s. 147-159. ISSN 0887-6045.
- KARAKOSTAS, B.; DARDARAS, D.; PAPATHANASSIOU, E. (2005). The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation. *Information & Management*, vol. 42, issue 6, s. 853-863. ISSN 0378-7206.
- KARLÍČEK, M. (vedoucí autorského kolektivu). (2013). *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KESKIN, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, no. 4, s. 396 – 417. ISSN 1460-1060.
- KIM, H. S.; KIM, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: its development process and application. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, no. 4, s. 477-489. ISSN 0019-8501.
- KIPPENBERGER, T. (1998). Barriers to market orientation: the myths and realities. *The Antidote*, vol. 3, no. 5, issue 15, s. 12-15. ISSN 1363-8483.

- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990). Market Orientation - The Construct, Research propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, s. 1-18. ISSN 0022-2429.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30, s. 467 –77. ISSN 0022-2429.
- KOPŘIVA, P. (2001). CRM? And isn't it risky? Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM. In: *Proceedings of the 9th International Conference on Systems Integration 2001* [online]. Praha [cit. 2009-06-15]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/crm-a-neni-to-riskantni-metoda-predikce-rizika-neuspechu-inovace-crm.pdf>.
- KOTLER, P. (1977). *From sales obsession to marketing effectiveness*. Harvard Business Review, vol. 55, no. 6, z. s 67-75. ISSN 0017-8012.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing od A do Z – Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUDELKA, J.; VÁVRA, O. (2007). *Marketing: principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- KOVÁČ, P. (2011). *Letecká doprava jako motor ekonomiky* [online] [cit. 2011-08-01]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1851399/letecka-doprava-jako-motor-ekonomiky.html>.
- KOZÁK, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky – CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KREIDL, M. (2004). *Metody měření reliability a validity* [online]. Sociologický ústav AV ČR [cit. 2010-11-01]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=153&lst=103>.
- KROPÁČ, J. (2009). *Statistika B*. 2 vyd. Brno: Fakulta podnikatelská, 145 s. ISBN 978-80-214-3295-6.
- KROPÁČ, J. (2007). *Statistika B. Jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 155 s. ISBN 80-214-3295-0.
- KUBÍČKOVÁ, L.; RAIS, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A.; RIVERA, J. (1998). Measuring Market orientation in several populations: a structural equations model. *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 1/2, s. 23 -39. ISSN 0309-0566.
- LEE, S. *How Do You Evaluate Your CRM Implementation?* [online]. CustomerThink Corporation, 2005-06-28 [cit. 2009-06-23]. Dostupné z: [http://www.customerthink.com/article/how\\_do\\_you\\_evaluate\\_your\\_crm\\_implementation](http://www.customerthink.com/article/how_do_you_evaluate_your_crm_implementation).
- LEHTINEN, J. R. (2007). *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

- LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J.; WOUTERS, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 1, s. 57-71. ISSN 0019-8501.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. a kolektiv. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky – Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *Řízení výkonnosti podniku v globálním konkurenčním prostředí*. [online]. ČR 2006-08-30. [cit. 2007-12-15]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2006080008>.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MADARIAGA, J. G.; VALOR, C. (2007). Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation. *Journal of Business Ethics*, vol. 71, s. 425-439. ISSN 0167-4544.
- MARKOVÁ, J.; MYSLIVCOVÁ, S. Využití CRM (Customer Relationship Management) na B2B trzích. *Knowledge Management News* [online]. ČR, 2013-08-21. [cit. 2014-05-11] Dostupné z: <http://www.manazmentznalosti.eu/vyuziti-crm-customer-relationship-management-na-b2b-trzich/>. ISSN 1338-7553.
- MASON, K. J.; HARRIS, L. C. (2006). Market orientation emphases: an exploration of macro, meso and micro drivers. *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 24, no. 6, s. 552–571. ISSN 0263-4503.
- MATHEWS, P. (2005). *Design of Experiment with MINITAB*. 1. vyd. Milwaukee: ASQ Quality Press, 499 s. ISBN 0-87389-637-8.
- MELOUN, M.; MILITKÝ, J. (2002). *Kompendium statistického zpracování dat*. Praha: Academia, 766 s. ISBN 80-200-1008-4.
- MENDOZA, L. E.; MARIUS, A.; PÉREZ, M.; GRIMÁN, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, vol. 49, s. 913-945. ISSN 0950-5849.
- MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. (2005). *Prosperující letecký průmysl posílí náš průmysl i ekonomiku* [online]. ČR, [cit. 2009-06-22]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/prosperujici-letecky-prumysl-posili-nas-prumysl-i-ekonomiku.html>.
- MRÁZEK, M. (2009a). *Operativní CRM dnes už nestačí (1.)*. [online]. Computerworld.cz [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/operativni-crm-dnes-uz-destaci-1-4537>.
- MRÁZEK, M. (2009b). *Operativní CRM dnes už nestačí (2.)*. [online]. Computerworld.cz [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/operativni-crm-dnes-uz-destaci-2-4538>.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. (1990). The Effect on Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, s. 20 – 35. ISSN 0022-2429.

- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. C. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focussed Management*, vol. 2, no. 3, s. 241-255. ISSN 1382-3019.
- NEWELL, F. (2003). *Why CRM doesn't work: how to win by letting customers manage the relationship*. Velká Británie: Clays Ltd, St Ives plc., 263 s. ISBN 0-7494-3947-5.
- NIKOOMARAM, H.; MA'ATOOFI, A. R. (2011). The Effect of Learning Orientation on Market Orientation and Performance in Small-sized Firms: Evidence from Iran. *European Journal of Social Science*, vol. 18, no. 4, s. 632 – 462. ISSN 14502267.
- NGAI, E. W. T. (2005). Customer Relationship Management Research (1992-2002). *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), s. 582-605. ISSN 0263-4503.
- NOŽIČKA, J.; GROSOVÁ, S. (2012). Měření tržní orientace ve vzorku malých a středních inovačních podniků. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, roč. 15, č. 1, s. 31-42. ISSN 1212- 3285.
- O'CASS, A.; NGO, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 7/8, s. 868-887. ISSN 0309-0566.
- O'HALLORAN, P. J.; WAGNER, T. R. (2001). The Next Frontier. *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 3, s. 28-33. ISSN 0275-6668.
- OTTESEN, G. G.; GRONHAUG, K. (2002). Market orientation and uncertain supply in upstream markets: an exploratory study. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 8, no. 4, s. 209-219. ISSN 0969-7012.
- LOUDAN, R. (2007). *Market Orientation: Benefits to Firm and Economic Development, Theories, Concepts and Methods*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 108 s. ISBN 978-3-8364-1934-5.
- ÖZTAYŞI, B.; SEZGIN, S.; ÖZOK, A. F. (2011). A measurement tool for customer relationship management processes. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, issue 6, s. 943 – 960. ISSN 0263-5577.
- PÁNEK, B. (2011). *Deloitte letos očekává optimismus v oblasti komerčního leteckého průmyslu*. Deloitte [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_cz/cz/press/8f192eb133dc1310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_cz/cz/press/8f192eb133dc1310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm).
- PAYNE, A. F. (1988). Developing a Marketing-Oriented Organization. *Business Horizons*, s. 46-53. ISSN 0007-6813.
- PAYNE, A.; FROW, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, vol. 69 (October), s. 167–76. ISSN 0022-2429.
- PECÁKOVÁ, I. (2008). Testy nezávislosti v řídkých kontingenčních tabulkách [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c1/pecakova.pdf>.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. (1999). Does Market Orientation Matter for Small Firms? In DESHPANDÉ, R. (ed.). *Developing A Market Orientation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, s. 103-133. ISBN 0-7619-1693-8.
- PEPPARD, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, vol. 18, issue 3, s. 312–327. ISSN 0263-2373.

- PEPPERS, D. (2007). *B2B and B2C CRM: An overview of the differences*. [online] [cit. 2010-12-8]. Dostupné z: [http://searchcrm.techtarget.com/answer/B2B-and-B2C-CRM-An-overview-of-the-differences?ShortReg=1&mbConv=searchCRM\\_RegActivate\\_Submit&](http://searchcrm.techtarget.com/answer/B2B-and-B2C-CRM-An-overview-of-the-differences?ShortReg=1&mbConv=searchCRM_RegActivate_Submit&).
- PEPPERS, D; ROGERS, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 560 s. ISBN 0-471-48590-X.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. (2001). A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance. [The Relationship Between the Dimensions of Market Orientation and Performance] In: *Proceedings of the Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas (SP). Rio de Janeiro: ANPAD, s. 25.
- PIVODA, O. (vedoucí skupiny autorů). (2010). *CIMA – A: MARKETING MANAGEMENT*. Praha: CIMA - Český institut pro marketing. ISBN 80-239-8388-1.
- RAIS, K.; DOSTÁL, P.; DOSKOČIL, R. (2007). *Operační a systémová analýza II: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. 95-153. ISBN 978-80-214-3371-7.
- REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, vol. 34, no. 4, s. 11–23. ISSN 0091-3367.
- ROBERTS, M., L.; LIU, R. R.; HAZARD, K. (2005). Strategy, Technology and Organisational Alignment: Key Components of CRM Success. Hampshire, UK: Henry Stewart Publications, *Journal of Database Marketing and Customer Strategic Management*, vol. 12, no. 4, s. 315 - 326. ISSN 1741-2447.
- ROBERTS, K.; VARKI, S.; BRODIE, R. (2003). Measuring the quality of relationships in customer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 1/2, s. 169-196. ISSN 0309-0566.
- RÖSSLER, M. (2010). *Znalostní management v praxi - koncept učící se organizace - ke stému výročí narození P. F. Druckera* [online]. Moravská vysoká škola Olomouc [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-01/06%20Rossler/Rossler.pdf>.
- RUEKERT, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, s. 225-245. ISSN 0167-8116.
- RUEKERT, R.; WALKER, O., Jr.; ROERING, K. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 1, s. 13-25. ISSN 0022-2429.
- RYALS, L.; KNOX, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, vol. 19, issue 5, s. 534–542. ISSN 0263-2373.
- ŘEZANKOVÁ, H. (2007). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

- SEBERA, M. (2012). *Sbírka studijních materiálů k předmětu Metodologie* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Katedra kineziologie [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/el/1451/jaro2013/bk2077/um/skripta\\_metodologie\\_bc.docx](http://is.muni.cz/el/1451/jaro2013/bk2077/um/skripta_metodologie_bc.docx).
- SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 424 s. ISBN 0-385-26095-4.
- SHAPIRO, B. (1988). What the hell is market-oriented?. *Harvard Business Review*, vol. 66, s.119-125. ISSN 0017-8012.
- SILVA, M.; MOUTINHO, L.; COELHO, A.; MARQUES, A. (2009). Market orientation and performance: modelling a neural network. *European Journal of Marketing*, vol. 43, issue: 3, s. 421 – 437. ISSN 0309-0566.
- SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, vol. 39 (11/10), s. 1264–1290. ISSN 0309-0566.
- SINKULA, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, vol., 58, no. 1, s. 35-45. ISSN 0022-2429.
- SINGH, R. (2009). Mind the gap: Unlocking the relationship between market-orientation and service performance. *Library Review*, vol. 58, issue 1, s. 28 – 43. ISSN 0024-2535.
- SINGH, S.; RANCHHOD, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, issue 2, s. 135-144. ISSN 0019-8501.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 3, s. 63–74. ISSN 0022-2429.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, vol. 20, s. 1165–1168. ISSN 1165-1168.
- SOCH, H. and SANDHU, H. S. (2008). Does Customer Relationship Management Activity Affect Firm Performance? *Global Business Review*, vol. 9. no. 2, s. 189–206. ISSN 0969-5931.
- STARKEY, M. W.; WILLIAMS, D.; STONE, M. (2002). The state of customer management performance in Malaysia. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 20, no. 6, s. 1264-1290. ISSN 0263-4503.
- STEFANO, C. J.; SARMANIOTIS, CH.; STAFYLA, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: and empirical research. *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, s. 617-634. ISSN 1463-7154.
- STEIN, A. D.; SMITH, M. F.; LANCIONI, R. A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, vol. 45, no. 6, s. 855-861. ISSN 0019-8501.
- STORBACKA, K.; LEHTINEN, J. R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. ISBN 80-7169-813-X.



- STRÁNSKÝ, P. *Vezměte zákazníka za uši a řiďte ho* [online]. ČR, 2001-02-14 [cit. 2009-12-25]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/vezmete-zakaznika-za-usi-a-ridte-ho/>.
- SULAIMAN, M. A.; ABDULLAH, M. A.; RIDZUAN, B. A. (2014). Customer Relationship Management (CRM) Strategies Practices in Malaysia Retailers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 130, s. 354-361. ISSN 1877-0428.
- SVOBODOVÁ, H. (2007). *Základy marketingu - Texty pro distanční studium* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta [cit. 2009-02-02]. Dostupné z: [http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady\\_marketingu.pdf](http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady_marketingu.pdf).
- SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 497 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠEMBERA, M. *CRM řešení pro malé a střední podniky* [online] [cit. 2008-08-12]. Dostupné z: <http://www.d3soft.cz/cz/crm/184.html>.
- ŠKALOUDOVÁ, A. (2010). *Měření reliability* [online]. ČR, Universita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, [cit. 2010-11-05]. Dostupné z: [http://userweb.pedf.cuni.cz/~www\\_kpsp/skalouda/pokrocili/reliabi.htm](http://userweb.pedf.cuni.cz/~www_kpsp/skalouda/pokrocili/reliabi.htm).
- ŠVARCOVÁ, I. (2005). *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 290 s. ISBN 80-7080-573-0.
- TEJKL, L. (2014) *Jak rychle zjistit, jak to v týmu vypadá?*. Přednáška na téma Zvyšování výkonnosti týmů. People Management Forum: Brno, FEI Company, 19. 6. 2014.
- TINL, K. (2013). *Tajemná HELENA: Supermoderní dopravní letadlo, které by mohli Češi vyrábět* [online]. Hospodářské noviny IHNEED [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-59311080-helena-supermoderni-letadlo-ceske-produkce>.
- TOMÁŠKOVÁ, E. (2005a). *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon: doktorská dizertační práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 149 s. příl. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.
- TOMÁŠKOVÁ, E. (2005b). *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon: Measuring of market orientation and its influence on business performance: zkrácená verze Ph.D. Thesis*. Brno: VUTIUUM, 29 s. ISBN 80-214-3027-3.
- TOMÁŠKOVÁ, E. (2010). Tržní orientace jako nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti. In *Dny práva - 2009*. 1. vyd. Brno: Právnická fakulta MU, s. 1-11. ISBN 978-80-210-4990-1.
- TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. (2007a). *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. (2007b) *Trendy v marketingu* [online] [cit. 2010-12-15]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/rservice.php?akce=tisk&cisloclanku=2007080003>.

- TSAI, K.-H.; CHOU, CH.; KUO, J.-H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, vol. 37, s. 884-894. ISSN 0019-8501.
- TUOMINEN, M.; RAJALA, A.; MÖLLER, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, issue 3, s. 207-217. ISSN 0019-8501.
- TŮMA, M. (2003). Jak zavést procesní organizaci podniku. *IT System*. [online] [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>. ISSN 1802-615X.
- VAN RAAIJ, E. M.; STOELHORST, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, vol. 42, issue 11/12, s.1265 – 1293. ISSN 0309-0566.
- VŠB-TU OSTRAVA, FAKULTA STROJNÍ. (2009). *Kapitola III. Environmentální aspekty letecké dopravy (část 2)* [online]. c2009 [cit. 2011-09-05]. Projekt Zvýšení vědeckovýzkumného potenciálu pracovníků a studentů technických vysokých škol v oblasti dopravy a nových dopravních technologií. Dostupné z: <http://projekt150.havet.cz/node/124>.
- WEBSTER, F. E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, vol. 31, issue 3, s. 29–39. ISSN 0019-8501.
- WEBSTER, F. E. Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Cooperation. *Journal of Marketing*, vol. 56, October 1992, s. 1-17. ISSN 0022-2429.
- WESSLING, H. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, vol. 47 (Spring), s. 12-25. ISSN 0022-2429.
- WOODCOCK, N.; STONE, M.; FOSS, B. (2003). *Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit*. 1. vyd. Great Britain: Kogan Page Limited, 423 s. ISBN 0-7494-38595-9.
- XU, M.; WALTON, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, issue 7, s. 955 – 971. ISSN 0263-5577.
- ZELONG, W.; ZHAO, J.; ZHANG, CH. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 33, s. 134-153. ISSN 0923-4748.

## 10 Seznam zkratek

<i>Zkratka</i>	<i>Příslušný pojem či strana, kde je zkratka vysvětlena</i>
B2B	76
B2C	76
B2G	business-to-government
BSC	104
CI	62
CLTV	63
CMAT	103
CMP	104
CMR	65
CRACK Model	107
CRM	17 nebo 47
CRM 1.0	69
CRM 2.0	68
CRM-SC	104
CSFs	102
ČR	Česká republika
ECRM	64
e-CRM	63
EU	141
GAČR	Grantová agentura České republiky
HDP	140
I.D.I.C.	77
IS	87
IT	90
KM	74
MO	18 nebo 47
nCRM	47
nMO	47
RMAT	105

<i>Zkratka</i>	<i>Příslušný pojem či strana, kde je zkratka vysvětlena</i>
RQ	103
SCRM	68
SIZZ	118
TQM	54
vCRM	48
v-CRM	64
vMO	48
VUT	Vysoké učení technické v Brně
web 2.0	68
zCRM	48
zMO	48

## 11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Kontingenční tabulka.....	38
Tabulka 2: Úrovně stavu řízení vztahů se zákazníky .....	86
Tabulka 3: Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody .....	121
Tabulka 4: Míra koncepce .....	123
Tabulka 5: Úrovně CRM u „firem se CRM konceptem“ .....	130
Tabulka 6: Údaje do chí-kvadrát testu pro MO a CRM .....	132
Tabulka 7: Údaje do chí-kvadrát testu pro MO a orientaci na zákazníka.....	135
Tabulka 8: Empirické charakteristiky .....	151
Tabulka 9: Míra MO u firem z oblasti výroby.....	154
Tabulka 10: Míra MO u firem z oblasti služeb.....	154
Tabulka 11: P-hodnoty pro normální rozdělení.....	154
Tabulka 12: Empirické charakteristiky.....	155
Tabulka 13: Míra CRM u firem z oblasti výroby .....	156
Tabulka 14: Míra CRM u firem z oblasti služeb .....	156
Tabulka 15: P-hodnoty.....	157
Tabulka 16: Empirické charakteristiky.....	157
Tabulka 17: Kontingenční tabulka (CRM a typ výrobku).....	158
Tabulka 18: Kontingenční tabulka (vCRM/zCRM a typ výrobku) .....	159
Tabulka 19: Kontingenční tabulka (MO a typ výrobku) .....	160
Tabulka 20: Kontingenční tabulka (vMO/zMO a typ výrobku).....	160
Tabulka 21: Kontingenční tabulka (CRM a typ služeb).....	161
Tabulka 22: Kontingenční tabulka (vCRM/zCRM a typ služeb) .....	161
Tabulka 23: Kontingenční tabulka (MO a typ služeb) .....	162
Tabulka 24: Kontingenční tabulka (vMO/zMO a typ služeb) .....	162
Tabulka 25: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a MO/nMO .....	164
Tabulka 26: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a vMO/zMO .....	165
Tabulka 27: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a CRM/nCRM .....	165
Tabulka 28: Kontingenční tabulka – B2B/B2C a vCRM/zCRM .....	166
Tabulka 29: Kontingenční tabulka - velikost firmy a tržní orientace .....	168
Tabulka 30: Kontingenční tabulka - velikost firmy a vMO/zMO .....	169
Tabulka 31: Kontingenční tabulka - velikost firmy a CRM.....	170

Tabulka 32: Kontingenční tabulka - velikost firmy a vCRM/zCRM .....	171
Tabulka 33: Kontingenční tabulka (koordinace oddělení a velikost firmy) .....	173
Tabulka 34: Kontingenční tabulka (výměna informací a velikost firmy) .....	174
Tabulka 35: Počet zákazníků a míra MO.....	175
Tabulka 36: Empirické charakteristiky pro MO a počet zákazníků .....	176
Tabulka 37: Počet zákazníků a míra CRM .....	177
Tabulka 38: Empirické charakteristiky pro CRM a počet zákazníků .....	178
Tabulka 39: Míra MO dle manažerů a dle metody měření.....	192
Tabulka 40: Využívané nástroje CRM u firem z oblasti letectví .....	196
Tabulka 41: Kdo je ve firmách z oblasti letectví zodpovědný za CRM .....	197
Tabulka 42: Míra CRM dle manažerů a dle metody měření .....	198
Tabulka 43: Přehled hypotéz .....	199

## 12 Seznam obrázků

Obrázek 1: Konceptuální schéma .....	26
Obrázek 2: Hlavní vazby cílů, hypotéz a metod.....	30
Obrázek 3: Triangulace výzkumu.....	32
Obrázek 4: Prvotní model dimenzí tržní orientace .....	53
Obrázek 5: Navržený model prvků řízení vztahů k zákazníkům (SIZZ).....	119
Obrázek 6: Prvky ovlivňující tržní orientaci.....	186

## 13 Seznam grafů

Graf 1: Tržní orientace u high-tech firem.....	127
Graf 2: Podíl „firem se CRM konceptem“ u (vysoce) tržně orientovaných firem .....	129
Graf 3: Podíl „firem se CRM konceptem“ u málo tržně orientovaných firem .....	129
Graf 4: Souhlas s úrovní CRM u málo tržně orientovaných firem (nMO) a (vysoce) tržně orientovaných firem (MO) .....	131
Graf 5: Orientace na zákazníka u (vysoce) tržně orientovaných firem .....	134
Graf 6: Orientace na zákazníka u málo tržně orientovaných firem .....	134
Graf 7: Tržní orientace dle způsobu I. u firem z oblasti letectví .....	143
Graf 8: Tržní orientace dle způsobu II. u firem z oblasti letectví.....	143
Graf 9: CRM dle způsobu I. u firem z oblasti letectví.....	144
Graf 10: CRM dle způsobu II. u firem z oblasti letectví .....	145
Graf 11: Počet firem z oblasti letectví dle vyšší míry konceptu .....	146
Graf 12: CRM orientace u tržně orientovaných firem .....	147
Graf 13: Počet firem dle CRM orientace u výrazně tržně orientovaných firem.....	147
Graf 14: Počet firem dle CRM orientace u nMO firem .....	148
Graf 15: MO orientace u firem se CRM orientací .....	148
Graf 16: Tržní orientace u firem s výraznou CRM orientací.....	149
Graf 17: Počet firem dle MO orientace u nCRM firem .....	150
Graf 18: Korelační diagram (MO a CRM) .....	151
Graf 19: Počet firem dle velikosti u vCRM a zCRM .....	172
Graf 20: Počet firem dle velikosti u CRM a nCRM .....	172
Graf 21: Korelační diagram (MO a počet zákazníků) .....	175
Graf 22: Korelační diagram (CRM a počet zákazníků).....	178
Graf 23: Odpovědi na otázku Co si představujete pod pojmem „tržní orientace“ .....	191
Graf 24: Odpovědi na otázku Co si představujete pod pojmem „Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)“? .....	196



## 14 Seznam příloh

Příloha 1: Míra MO u jednotlivých firem z výzkumu u high-tech firem .....	i
Příloha 2: Míra MO u firem z oblasti letectví.....	ii
Příloha 3: Míra CRM u firem z oblasti letectví .....	iii
Příloha 4: Část E: Dotazník z knihy Chlebovský (2005).....	iv
Příloha 5: Vzor dotazníku s položkami doporučenými firmám.....	vii
Příloha 6: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek MO dle průměru .....	xx
Příloha 7: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek MO dle modu .....	xxi
Příloha 8: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek CRM dle průměru .....	xxii
Příloha 9: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek CRM dle modu .....	xxiii
Příloha 10: Životopis autorky .....	xxiv
Příloha 11: Strukturovaný přehled publikační činnosti autorky .....	xxvii

## Příloha 1: Míra MO u jednotlivých firem z výzkumu u high-tech firem

Míry MO zaokrouhleny na 2 desetinná místa.

Pořadí	MO	Pořadí	MO	Pořadí	nMO
1	6,64	24	5,41	47	4,98
2	6,49	25	5,34	48	4,97
3	6,30	26	5,33	49	4,94
4	6,28	27	5,32	50	4,93
5	6,28	28	5,32	51	4,89
6	6,27	29	5,30	52	4,89
7	6,26	30	5,30	53	4,85
8	6,19	31	5,28	54	4,79
9	6,15	32	5,28	55	4,72
10	5,89	33	5,26	56	4,62
11	5,85	34	5,26	57	4,47
12	5,81	35	5,21	58	4,46
13	5,77	36	5,21	59	4,43
14	5,72	37	5,17	60	4,40
15	5,70	38	5,17	61	4,38
16	5,70	39	5,15	62	4,36
17	5,58	40	5,15	63	4,28
18	5,57	41	5,15	64	4,21
19	5,50	42	5,15	65	4,12
20	5,49	43	5,13	66	4,02
21	5,49	44	5,06	67	3,57
22	5,49	45	5,04	68	3,57
23	5,47	46	5,02	69	3,51

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Příloha 2: Míra MO u firem z oblasti letectví

MO u firem z oblasti letectví	
Míra MO	Identifikátor firmy
6,60	37
6,54	40
6,39	42
5,80	14
5,69	F
5,66	26
5,63	9
5,55	24
5,40	19
5,39	G
5,36	A
5,31	E
5,28	39
5,25	J
5,24	C
5,19	K
5,12	28
5,10	41
5,03	20
5,00	32
5,00	30
4,93	47
4,91	49
4,40	22
4,38	8
4,23	4
4,22	46
3,71	23
3,60	29

*Zdroj: Vlastní výzkum*

### Příloha 3: Míra CRM u firem z oblasti letectví

CRM u firem z oblasti letectví	
Míra CRM	Identifikátor firmy
6,69	40
6,36	37
6,23	14
6,19	9
6,18	G
6,08	42
5,92	28
5,65	F
5,56	39
5,47	20
5,42	E
5,4	J
5,21	32
5,21	26
5,18	30
5,17	19
5,11	47
5,06	K
5,00	C
4,88	24
4,83	49
4,83	A
4,78	41
4,64	46
4,61	29
4,52	22
4,46	4
4,25	8
3,71	23

*Zdroj: Vlastní výzkum*

## Příloha 4: Část E: Dotazník z knihy Chlebovský (2005)

### ČÁST E

Vyplňte prosím následující část v duchu předchozích. Ke každé otázce přiřipšte číslo od 1 (velmi nesouhlasím), po 7 (ano, velmi souhlasím).

#### Sekce 1 (Orientace firmy na zákazníky)

1. Zná firma identitu všech svých zákazníků?
2. Umí firma zákazníka identifikovat kdykoliv a kdekoliv ji zákazník osloví?
3. Má každý zákazník firmou přidělený identifikační kód?
4. Je ke každému zákazníkovi k dispozici úplný a přesný záznam historie souvisejících událostí?
5. Jsou tyto záznamy doplňovány ze všech míst, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu?
6. Jsou informace získané od třetí strany integrovány do záznamu zákazníka?
7. Mají všechna místa, která mohou být se zákazníkem v kontaktu, přístup k záznamu zákazníka?
8. Má firma vypracovávána a odsouhlasena definici dlouhodobé hodnoty zákazníka (Long Term Value – LTV) a podílu zákazníka (Share of Customer – SoC)?
9. Lze zákazníky rozlišovat a rozdělovat dle LTV a SoC?
10. Jsou zákazníci rozděleni do skupin dle různých hodnot LTV?
11. Znají všechna místa, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu jeho hodnotu LTV?
12. Ví firma jaké formě komunikace dává zákazník přednost?
13. Komunikuje firma se zákazníkem jím preferovaným kanálem?
14. Vystupuje firma při komunikaci se zákazníky aktivně?
15. Jsou budoucí interakce se zákazníkem součástí plánovaných akcí?
16. Je komunikace se zákazníkem využívána pro zjištění jeho potřeb produktů a služeb?
17. Bývají zákazníci tázáni na své potřeby?
18. Bývá komunikace se zákazníky vedena v souladu s dostupnou znalostí zákaznických potřeb?
19. Může firma získat informace o zákaznických potřebách na všech kontaktních místech?
20. Mají všechny týmy zaměstnanců přicházející do kontaktu se zákazníky schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb?
21. Může být struktura komunikace se zákazníky pružně upravována tak, aby reflektovala změny zákaznických preferencí?
22. Může být nový produkt připraven v rozumném časovém horizontu?
23. Lze standardní produkt modifikovat a přizpůsobit změněným požadavkům?
24. Lze přizpůsobit označování a balení produktů požadavkům zákazníka?
25. Je firma schopna vyvinout a vyrobit speciální produkty dle požadavků zákazníka?
26. Jsou firemní administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat vývoj a výrobu speciálních produktů?
27. Jsou firemní a administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat modifikace produktů?
28. Jsou firemní finanční procesy schopny modifikovat fakturaci dle požadavků zákazníků?
29. Je firma schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků?

30. Je firma pružná v distribuci svých produktů a služeb?
31. Je firma schopná podávat požadované informace v libovolné formě a libovolným komunikačním kanálem dle přání zákazníka?

## **Sekce 2 (Využívané informační systémy)**

32. Jsou firemní informační systémy konfigurovány v souladu s firemními procesy?
33. Jsou členové jednotlivých pracovních týmů schopni dostupnou technologii a systémy využívat efektivně?
34. Využívá firma nové technologie k celkovému zefektivnění komunikace se zákazníky?
35. Je firemní technologická infrastruktura dostatečně flexibilní a strukturovaná tak, aby podporovala interakce se zákazníky?
36. Jsou informace o všech aktivitách a událostech souvisejících se zákazníky uloženy v systému?
37. Lze v uložených informacích sledovat vývojové trendy v chování zákazníků?
38. Mohou být výsledky zákaznických analýz snadno a rychle prezentovány jednotlivým týmům pracujícím se zákazníky?
39. Jsou následné akce připravovány na základě výsledků zákaznických analýz?
40. Existují v systému individuální záznamy o jednotlivých zákaznících?
41. Jsou informace uchovávány ve formátu, který umožňuje snadný přístup a následné zpracování?
42. Jsou zákaznické záznamy udržovány a pravidelně aktualizovány?
43. Mohou být zákaznické informace v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě?
44. Jsou do systému zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi?
45. Jsou do systému zaznamenávány informace o zákaznických potřebách?
46. Je možné na základě analýz zákaznických informací predikovat chování zákazníků?
47. Je znalost chování zákazníků využívána při vývoji i inovacích produktů?
48. Probíhá zpracování velkého množství dat ve firmě efektivně?
49. Lze informace o interakcích se zákazníky jednoduše a efektivně zachytit?
50. Jsou zaznamenávány všechny fyzické transakce se zákazníkem?
51. Mohou být veškeré informace o interakcích a komunikaci se zákazníky aktivně využity pro zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků?
52. Je znalost zákaznických informací šířena a dostupná na všech úrovních ve firmě?
53. Jsou informace o interakcích a fyzických transakcích integrovány do komplexního pohledu na zákazníka?
54. Jsou všechny tyto informace dostupné všem firemním týmům přicházejícím se zákazníky do kontaktu?

## **Sekce 3 (Organizační struktura a zpětná vazba)**

55. Je organizační struktura orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky?
56. Jsou zákazníci s podobnými potřebami sdruženi do skupin?
57. Je organizační struktura založena a orientována na skupiny zákazníků s podobnými potřebami?
58. Jsou zákazníci průběžně zařazováni do jiných skupin na základě změny jejich hodnoty pro firmu?
59. Jsou zákaznické potřeby neustále sledovány tak, aby jim mohly být přizpůsobeny nabízené produkty a služby?

60. Ví jednotliví členové týmů přicházejících do kontaktu se zákazníky, do které skupiny konkrétní zákazník patří?
61. Je zpětná informační vazba od zákazníků aktivně požadovaná a přijímaná?
62. Využívá firma třetích stran pro uspokojení zákaznických potřeb?
63. Může být zpětná informační vazba od zákazníků přijata na kterémkoliv kontaktním místě a libovolným členem příslušných týmů?
64. Může být zpětná vazba za všech okolností přesně zaznamenána?
65. Bývají interní rozhodnutí přijata na základě zákaznické zpětné vazby?
66. Jsou definovány standardy zákaznického servisu?
67. Komunikuje firma se zákazníky při tvorbě zásad zákaznického servisu?
68. Bývá kvalita zákaznického servisu pravidelně sledována a měřena?

#### **Sekce 4 (CRM)**

69. Je vrcholový management firmy dobře seznámen s principy CRM?
70. Jsou zaměstnanci na všech úrovních dostatečně flexibilní pro přijímání nových myšlenek a využívání nových technologií?
71. Jsou k dispozici dostatečné investiční zdroje pro implementaci změn?
72. Provedla firma již v minulosti úspěšně implementaci rozsáhlých změn v řízení?
73. Je měřena a zaznamenávána míra spokojenosti zaměstnanců?
74. Má firma vypracované směrnice pro výběr dodavatelů, produktů a služeb?
75. Má firma vypracované směrnice pro posuzování kvality dodavatelů?
76. Jsou příjmy dodavatele závislé na výsledcích a spokojenosti u finálních zákazníků?
77. Účastní se dodavatelé procesu inovací a modifikací produktů a služeb?
78. Má firma vypracovanou směrnici pro volbu distributorů a distribučních kanálů?
79. Má firma vypracované směrnice pro sledování kvality distribuce?
80. Je měření kvality a úspěšnosti distribučních kanálů svázáno s hodnocením spokojenosti zákazníků?
81. Je firma schopna vytvářet strategická partnerství a aliance pro rozsáhlejší projekty uspokojování potřeb velkých zákazníků?

## Příloha 5: Vzor dotazníku s položkami doporučenými firmám

### Dotazník na řízení vztahů k zákazníkům a tržní orientaci

**!! ČTĚTE PROSÍM !!**

Dobrý den,

dostává se Vám do rukou dotazník pro srovnávací analýzu, je tedy třeba vyplnit celý dotazník, i když některé otázky mohou být podobné. Protože existuje mnoho stylů řízení společností, nejsou zde dobré ani špatné odpovědi, zajímá nás Váš názor na současný stav. Proto se prosím pokuste vynechat položku „Není dostupné“.

Zaujměte ke každému uvedenému tvrzení postoj na sedmistupňové škále od velmi nesouhlasím po velmi souhlasím, označte nejvýstižnější variantu zakřížkováním či zvýrazněním daného políčka. Do dotazníku můžete i vpisovat poznámky (tiskacím písmem).

Poskytnuté informace budou zpracovány diskrétně a budou použity pouze pro potřeby tohoto výzkumu. Pokud nám poskytnete jméno Vaší společnosti či Vás samotných, nebude nikde uváděno, pouze umožníte, abychom Vás seznámili s výsledky výzkumu.

**Pokud dotazník vyplňuje více zaměstnanců jedné společnosti a nechtějí poskytnout její název, domluvte se prosím na stejném a jedinečném fiktivním názvu, abychom věděli, že dotazníky jsou z jedné organizace.**

Celý dotazník zabere cca 25 minut. Je třeba vyplnit všechny části (A, B, C i D).

*Vyplněný dotazník můžete zaslat v co nejkratším možném termínu poštou na adresu:*

Ústav managementu  
Ing. Daniela Frejková  
Fakulta podnikatelská  
Vysoké učení technické v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno

### ČÁST „A“

#### I. ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

- 1) Pravidelně identifikujeme významné příležitosti a hrozby, které mohou mít dopad na podnikání.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není dostupné
------------------

- 2) Pravidelně monitorujeme změny v oblasti právní, sociální, ekonomické a technologické.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není dostupné
------------------



- 3) Účastníme se akcí, které demonstrují naši ekonomickou užitečnost (tj. sponzoring, dobročinné akce, charita).

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 4) Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavy, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

## II. ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

### a) analýza zákazníků

- 5) Pravidelně analyzujeme faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 6) Pravidelně sledujeme vývoj požadavků našich současných zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 7) Pravidelně sledujeme vývoj požadavků potenciálních zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 8) Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 9) Nabízíme rozsáhlou paletu služeb poprodejněho servisu.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 10) Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

- 11) Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

12) Zjišťujeme, proč si případní potenciální zákazníci náš produkt doposud nezakoupili.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

! POKUD NEMÁTE DISTRIBUTORY, můžete pokračovat oddílem b) Analýza konkurence; jinak prosím pokračujte následujícím oddílem ad) Analýza distributorů

#### ad) Analýza distributorů

13) Pravidelně sledujeme vývoj požadavků našich distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

14) Aplikujeme individuální přístup k distributorům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

15) Sledujeme image našich produktů u distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

16) Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti našich distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

17) Pravidelně se informujeme o propagačních akcích našich produktů prováděných distributory.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

18) Naše marketingová strategie je kompatibilní s cíli distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

19) Hovoříme s distributory o jejich problémech.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

#### b) Analýza konkurence

20) Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

21) Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

22) Známe silné a slabé stránky našich hlavních konkurentů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

23) Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

24) Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

### c) Analýza dodavatelů

25) Provádíme pravidelnou analýzu nabídek našich a potenciálních dodavatelů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

26) Provádíme pravidelnou analýzu image našich a potenciálních dodavatelů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

27) Provádíme pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k našim požadavkům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

28) Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

29) Spolupracujeme s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent) použitelných pro naše produkty.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

### III. ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

#### a) Analýza reflektování získaných informací v rozhodování

30) Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

31) Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

32) Zaměřujeme se na získání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

33) V odezvě na přání zákazníků jsme rychlejší než konkurence.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

34) Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

#### b) Analýza interfunkční koordinace

35) Každý pracovník zná svou pravomoc a svou odpovědnost.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

36) Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

37) Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

38) Dbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím	Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7		

39) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

40) Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

41) Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi, i nižšími, manažery.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

42) Snažíme se být flexibilní.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

43) Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

44) Všechny dílčí cíle vycházejí z hlavního cíle naší společnosti, rozvíjejí jej a podporují.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

45) Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

46) K vytvořenému plánu se vyjadřují manažeři všech oddělení.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

47) Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

48) Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etičnost podnikání a provádíme etická rozhodnutí.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

## ČÁST „B“

### I. Strategie

- 1) Globální strategii a poslání společnosti udržujeme vžité mezi všemi zaměstnanci.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 2) O dílčích strategiích společnosti a všech změnách pravidelně informujeme zaměstnance.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 3) Organizační struktura je orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 4) Stanovujeme jednoznačné cíle.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 5) Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 6) Neustále sledujeme vývoj vnějšího prostředí naší společnosti.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 7) Neustále se snažíme o zlepšování všech procesů směrem k efektivitě a zákaznické spokojenosti.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 8) Vždy jednáme eticky.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 9) „Hodnotu“ vytváříme společně s našimi zákazníky.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 10) Kvalita zákaznického servisu je pravidelně sledována a měřena.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

11) Naše firma pravidelně posuzuje kvalitu dodavatelů, produktů a služeb.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

12) Diskutujeme s našimi dodavateli o našich i jejich cílech a cestách k jejich dosažení.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

13) Naše firma pravidelně sleduje kvalitu distribuce.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

## II. Zákazníci

14) Známe identitu všech svých zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

15) Míra spokojenosti zákazníka je měřena a zaznamenávána.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

16) Dáváme přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před okamžitým ziskem.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

17) Zákazníkův požadavek je řešen při jeho prvním kontaktu s naší společností.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

18) Ptáme se zákazníků na jejich potřeby.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

19) Jsme schopni produkt či službu pružně přizpůsobit požadavkům zákazníka.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

20) Firma je schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

21) Celá společnost působí na zákazníka jednotným dojmem.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

22) Ve vztahu se zákazníkem jsme ti aktivnější.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

23) Měříme kvalitu našeho vztahu se zákazníkem.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

24) Pravidelně měříme hodnotu zákazníka pro naši společnost.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

25) Naši zákazníci mohou oprávněně věřit, že jednáme a budeme jednat v jejich nejlepším zájmu.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

26) Jednáme tak, abychom byli spokojeni jak my, tak i zákazník.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

27) Potřeby každého zákazníka naplňujeme právě na takové úrovni, kterou právě on potřebuje. (Ani více ani méně).

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

28) Při přímé propagaci nabízíme pouze takové produkty/služby, které jsou pro dané zákazníky relevantní.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

29) Nabízíme zákazníkům více komunikačních kanálů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

30) Získáváme od zákazníků zpětnou vazbu a zabudováváme ji do našich rozhodnutí

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné



### III. Zaměstnanci

- 31) Všichni zaměstnanci přicházející do kontaktu se zákazníky mají schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 32) Všichni naši zaměstnanci chápou, že spokojený zákazník je smyslem jejich práce.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 33) Zaměstnanci jsou ke společnosti loajální.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 34) Vytváříme kooperativní a přátelskou atmosféru.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 35) Názor každého zaměstnance je důležitý, všichni zaměstnanci jsou si toho vědomi, nebojí se projevit svůj názor.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 36) Znalost zákaznických informací je šířena a je dostupná na všech úrovních ve firmě.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 37) Zaměstnanci na všech úrovních jsou dostatečně flexibilní pro přijímání nových myšlenek a využívání nových technologií.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

- 38) Podporujeme další vzdělávání zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

### IV. Informace

- 39) Do systému jsou zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím		Není dostupné
1	2	3	4	5	6	7			

40) Do systému jsou zaznamenávány informace o zákaznických potřebách.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

41) Informace o všech aktivitách a událostech souvisejících s konkrétním zákazníkem jsou uloženy v systému.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

42) Všechny informace o zákaznících jsou velmi snadno k nalezení.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

43) V uložených informacích lze sledovat vývojové trendy v chování zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

44) Systematicky shromažďujeme informace o našich ostatních partnerech.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

45) Zákaznické informace mohou být v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

46) Informace, které máme k dispozici, aktivně využíváme.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

47) Všichni, kteří mohou být se zákazníkem v kontaktu, mají přístup k záznamu zákazníka.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

48) Znalost chování zákazníků je využívána při vývoji i inovacích produktů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Není  
dostupné

## EFEKTY

- 1) Daří se nám neztrácet zákazníky.

Velmi nesouhlasím	Velmi souhlasím					
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné
------------------

- 2) S postupem času získáváme větší „podíl na peněženkách“ našich zákazníků.

Velmi nesouhlasím	Velmi souhlasím					
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné
------------------

- 3) Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasím	Velmi souhlasím					
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné
------------------

- 4) Ekonomicky se nám daří.

Velmi nesouhlasím	Velmi souhlasím					
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné
------------------

## ČÁST „C“

- 1) Co si představujete pod pojmem „tržní orientace“?.....

.....

.....

- 2) Jak hodnotíte úroveň tržní orientace ve Vaší společnosti na následující stupnici?

Žádná	Plně integrovaná a fungující					
1	2	3	4	5	6	7

- 3) Co si představujete pod pojmem „Customer Relationship Management (= Řízení vztahů k zákazníkům = CRM)“?.....

.....

.....

- 4) Jak hodnotíte úroveň CRM ve Vaší společnosti na následující stupnici?

Žádná	Plně integrovaná, a fungující					
1	2	3	4	5	6	7

- 5) Kdo (funkce, oddělení...) je ve Vaší společnosti zodpovědný za CRM (od zavedení po praktické využití)?.....

- 6) Jaké CRM nástroje využíváte? .....

.....

- 7) Využíváte všechny možnosti CRM, které máte k dispozici?  ano  ne

Proč?.....

## ČÁST „D“

(položky označené <sup>1)</sup> jsou nepovinné, ostatní nezapomeňte vyplnit)

Datum vyplnění.....

Název<sup>1)</sup> a sídlo společnosti:.....

Obor činnosti Vaší společnosti:.....

Typ Vašeho podnikání:     B2B (průmyslový trh)             B2C (spotřebitelský trh)

Vaše jméno<sup>1)</sup> a Vaše pracovní zařazení:.....

Jak dlouho pracujete v dané společnosti:.....

Počet zaměstnanců společnosti (může být přibližný).....

Počet zákazníků společnosti (může být přibližný).....

Prostor pro Váš komentář:

.....  
.....

**Děkuji za Váš čas a námahu, přeji příjemný den!**

## Příloha 6: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek MO dle průměru

Průměr	Položka
5,81	Každý pracovník zná svou pravomoc a svou odpovědnost.
5,78	Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.
5,73	Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.
5,69	Pravidelně sledujeme vývoj požadavků našich současných zákazníků.
5,68	Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.
5,68	Snažíme se být flexibilní.
5,62	Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.
5,62	Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.
5,61	Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).
5,59	Dbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.
5,59	Zaujímací pozitivní postoj k inovacím.
5,51	Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti zákazníků.
4,94	Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.
4,87	Pravidelně se informujeme o propagačních akcích našich produktů prováděných distributory.
4,78	Nabízíme rozsáhlou paletu služeb prodejněho servisu.
4,74	Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech.
4,74	Spolupracujeme s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent) použitelných pro naše produkty.
4,70	Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavami, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům.
4,66	Provádíme pravidelnou analýzu image našich a potenciálních dodavatelů.
4,53	Naše marketingová strategie je kompatibilní s cíli distributorů.
4,34	Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.
4,20	Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

## Příloha 7: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek MO dle modu

Modus	Analýza externího prostředí
7	Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.
7	Pravidelně sledujeme vývoj požadavků našich současných zákazníků.
7	Každý pracovník zná svou pravomoc a svou odpovědnost.
7	Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.
7	Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi, i nižšími, manažery.
6	Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavy, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům.
6	Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti zákazníků.
6	Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.
6	Provádíme pravidelnou analýzu nabídek našich a potenciálních dodavatelů.
6	Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech.
6	Spolupracujeme s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent) použitelných pro naše produkty.
6	Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.
6	Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).
6	Zaměřujeme se na získání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu.
6	Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.
6	Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.
4	Pravidelně se informujeme o propagačních akcích našich produktů prováděných distributory.
4	Naše marketingová strategie je kompatibilní s cíli distributorů.
4	Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.
4	V odezvě na přání zákazníků jsme rychlejší než konkurence.
4	Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

## Příloha 8: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek CRM dle průměru

Průměr	Položka
5,95	Jednáme tak, abychom byli spokojeni jak my, tak i zákazník.
5,67	Ptáme se zákazníků na jejich potřeby.
5,67	Firma je schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků.
5,63	Známe identitu všech svých zákazníků.
5,63	Získáváme od zákazníků zpětnou vazbu a zabudováváme ji do našich rozhodnutí.
5,58	Dáváme přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před okamžitým ziskem.
5,53	Znalost chování zákazníků je využívána při vývoji i inovacích produktů.
5,53	Neustále se snažíme o zlepšování všech procesů směrem k efektivitě a zákaznické spokojenosti.
5,53	Jsmo schopni produkt či službu pružně přizpůsobit požadavkům zákazníka.
5,53	Potřeby každého zákazníka naplňujeme právě na takové úrovni, kterou právě on potřebuje. (Ani více ani méně).
5,47	Naši zákazníci mohou oprávněně věřit, že jednáme a budeme jednat v jejich nejlepším zájmu.
4,78	Informace o všech aktivitách a událostech souvisejících s konkrétním zákazníkem jsou uloženy v systému.
4,72	V uložených informacích lze sledovat vývojové trendy v chování zákazníků.
4,68	Do systému jsou zaznamenávány informace o zákaznických potřebách.
4,58	Pravidelně měříme hodnotu zákazníka pro naši společnost.
4,58	Všichni zaměstnanci přicházející do kontaktu se zákazníky mají schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb.
4,56	Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními.
4,50	Všichni, kteří mohou být se zákazníkem v kontaktu, mají přístup k záznamu zákazníka.
4,47	Organizační struktura je orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky.
4,33	Všechny informace o zákaznících jsou velmi snadno k nalezení.
4,28	Do systému jsou zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákaznících.
4,26	Znalost zákaznických informací je šířena a je dostupná na všech úrovních ve firmě.
3,53	Zákaznické informace mohou být v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

## Příloha 9: Nejvyšší a nejnižší hodnoty položek CRM dle modu

Modus	Položka
6	Jednáme tak, abychom byli spokojeni jak my, tak i zákazník.
6	Ptáme se zákazníků na jejich potřeby.
6	Firma je schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků.
6	Známe identitu všech svých zákazníků.
6	Získáváme od zákazníků zpětnou vazbu a zabudováváme ji do našich rozhodnutí.
6	Dáváme přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před okamžitým ziskem.
6	Míra spokojenosti zákazníka je měřena a zaznamenávána.
6	Zákazníkův požadavek je řešen při jeho prvním kontaktu s naší společností.
6	Jsme schopni produkt či službu pružně přizpůsobit požadavkům zákazníka.
6	Celá společnost působí na zákazníka jednotným dojmem.
6	Ve vztahu se zákazníkem jsme ti aktivnější.
6	Naši zákazníci mohou oprávněně věřit, že jednáme a budeme jednat v jejich nejlepším zájmu.
6	Potřeby každého zákazníka naplňujeme právě na takové úrovni, kterou právě on potřebuje. (Ani více ani méně).
6	Nabízíme zákazníkům více komunikačních kanálů.
6	Všichni zaměstnanci přicházející do kontaktu se zákazníky mají schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb.
4	Stanovujeme jednoznačné cíle.
4	Je zajištěna koordinace napříč všemi odděleními.
4	Pravidelně měříme hodnotu zákazníka pro naši společnost.
4	Systematicky shromažďujeme informace o našich ostatních partnerech.
4	Všichni, kteří mohou být se zákazníkem v kontaktu, mají přístup k záznamu zákazníka.
4	Do systému jsou zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi.
3	Znalost zákaznických informací je šířena a je dostupná na všech úrovních ve firmě.
2	Zákaznické informace mohou být v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě.

*Zdroj: Vlastní výzkum*



## **Příloha 10: Životopis autorky**

### **ŽIVOTOPIS**

**Ing. Daniela Frejková**

E-mail: DanielaFrejkova@seznam.cz

### **VZDĚLÁNÍ**

*září 2007 – nyní*

Doktorandské studium

**Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně**

Obor: Řízení a ekonomika podniku

*červen 2007: Státní zkouška: Ing. (s vyznamenáním)*

**Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně**

Obor: Podnikové finance a obchod

*červen 2005: Státní zkouška: Bc. (s vyznamenáním)*

**Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně**

Obor: Daňové poradenství

### **PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI**

*únor 2012 - nyní*

**Brno Business School**

- office manažer studia MBA

*říjen 2004 – nyní*

**Institut celoživotního vzdělání VUT v Brně**

- manažer kurzů pro letecké společnosti – zkrácený úvazek

*2011*

**DIDAKTIS spol. s r.o.**

- vývojový redaktor

*2011*

**APRO DELTA, s.r.o.**

- Junior Brand Manager

*2010*

**Procter & Gamble**

- koordinátor logistiky

*2007 a 2008*

**Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. a Raiffeisen finanční poradenství, s.r.o.**

- Pozice Ředitel agentury.

*duben 2004 a září 2005*

**TOP AUDITING, s. r. o.**

- Stáže. Poznávání procesů společnosti, řešení menších projektů, např. vypracování Vnitřní účetní směrnice pro daného klienta.

*květen 2001*

**Česká spořitelna, a. s.**

- Stáž.

## **KVALIFIKACE**

*2014*

**získána certifikace Marketing CIMA-A - marketingový manažer**

*2013*

**Kurz projektového řízení (IPMA)**

*2010*

**Akademie Public Relations**

*září 2008 – leden 2009*

**Velká Británie, The Nottingham Trent University, Nottingham Business School**

- Semestr výměnného studijního programu ve Velké Británii, absolvovala jsem předměty Marketing Management, Managing and Organising, English as a Foreign Language.

*Akademické roky 2004/2005 a 2005/2006*

**Pracovní skupina pro Koleje a menzy**

- Dohled nad činností Kolejí a menz VUT v Brně a reprezentace zájmu studentů.

*Akademický rok 2003/2004*

**Studentský univerzitní časopis NoName**

- Redaktorka.

**Ostatní kurzy, certifikáty, soutěže:**

- Práce s informacemi
- Stress Management
- Obchodní dovednosti – více kurzů
- Prezentační dovednosti
- Time Management
- Letní škola statistických metod – srpen 2009
- Kurz základů vědecké práce v Akademii věd České republiky – září 2008
- soutěž v marketingu a managementu Top Student 2004
- Státní zkouška z psaní na stroji a obchodní korespondence – 2002
- Další školení a certifikáty
- Řidičský průkaz sk. B



## **Příloha 11: Strukturovaný přehled publikační činnosti autorky**

### **1. Článek v časopise ze seznamu RVVI**

- FREJKOVÁ, D.; CHALUPSKÝ, V. Connections Between Customer Relationship Management and Market Orientation. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích AE AH, 2012, roč. 15, č. 1, s. 55-64. ISSN 1212- 3285.
- FREJKOVÁ, D.; CHALUPSKÝ, V. Souvislost mezi řízením vztahů k zákazníkům (CRM) a tržní orientací (MO) a vliv velikosti podniku a typu trhu na CRM a MO. *Trendy ekonomiky a managementu*, 2013, roč. VII, č. 17, s. 52-60. ISSN 1802- 8527.

### **2. Příspěvek v recenzovaném sborníku z mezinárodní konference evidovaný v databázi Conference Proceedings Citation Index – Science nebo Social Science & Humanities (dříve ISI Proceedings) společností Thomson Reuters (New York, USA)**

- FREJKOVÁ, D. The Interrelations between Customer Relationship Management and Market Orientation in High-Tech Companies in the Czech Republic. In *Proceedings of the 9th International Conference. Liberec Economic Forum 2009*. Liberec: TU, 2009. s. 94-102. ISBN 978-80-7372-523-5.

### **3. Příspěvek v recenzovaném sborníku z ostatních mezinárodních konferencí**

- FREJKOVÁ, D.; CHALUPSKÝ, V. Market Orientation, Customer Relationship Management and Corporate Performance. In *International Scientifics Ph.D. and Post Docs Conference - Research in Business and Management*. 1. Brno: VUT FP, 2011. s. 87-92. ISBN 978-80-214-4257-3.
- FREJKOVÁ, D.; CHALUPSKÝ, V. Analysis of the relationships between market orientation, customer relationship management and customer orientation. In *International Scientific Ph.D. and Post Docs Conference 2010 - Research in Business and Management*. 2010. ISBN 978-80-214-4081- 4.

- FREJKOVÁ, D. Řízení vztahů k zákazníkům v souvislostech s tržní orientací. In *Recenzovaný sborník abstraktů z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009*. Zlín, ČR: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-812-2.
- FREJKOVÁ, D. Společná východiska tržní orientace a CRM. In *Recenzovaný sborník abstraktů z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín, ČR: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-663-0.