

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
Ústav managementu

Ing. Daniela Frejková

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

Zkrácená verze PhD Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku

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

Oponenti:

Datum obhajoby :

KLÍČOVÁ SLOVA

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

KEY WORDS

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

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4 612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

© Daniela Frejková, 2014

ISBN 80-214-

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 RELEVANCE A AKTUÁLNOST TÉMATU	5
2 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	6
3 FORMULACE CÍLE A HYPOTÉZ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	6
3.1 CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE	6
3.1.1 <i>Dílčí cíle.....</i>	<i>6</i>
3.2 FORMULACE HYPOTÉZ	7
4 METODY POUŽÍVANÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE	8
4.1 PŘEHLED PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ	8
4.2 ŠETŘENÍ U FIREM Z OBLASTI LETECTVÍ.....	9
4.3 DĚLENÍ FIREM DLE MÍRY MO A CRM	10
5 SOUČASNÝ STAV PROBLEMATIKY, KTERÁ JE PŘEDMĚTEM DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	11
5.1 TRŽNÍ ORIENTACE.....	11
5.2 CRM	12
5.3 MO A CRM – FORMY A SOUVISLOSTI	13
5.3.1 <i>Velikost firmy</i>	<i>13</i>
5.3.2 <i>Podniky pohybující se na trzích B2B nebo B2C</i>	<i>13</i>
5.4 BARIÉRY IMPLEMENTACE MO A CRM A JAK JIM PŘEDCHÁZET	13
6 VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE	14
6.1 POSOUZENÍ SHODNOSTI POJETÍ MO A CRM	14
6.2 NAVRŽENÍ METODY MĚŘENÍ.....	16
6.3 VÝZKUM U HIGH-TECH FIREM	17
6.3.1 <i>Existence konceptu CRM u zkoumaných firem</i>	<i>17</i>
6.3.2 <i>Tržní orientace a CRM.....</i>	<i>18</i>
6.3.3 <i>Tržní orientace, CRM a orientace na zákazníka.....</i>	<i>19</i>
6.4 VÝZKUM U FIREM Z OBLASTI LETECTVÍ.....	19
6.4.1 <i>MO a CRM ve zkoumaném oboru</i>	<i>20</i>
6.4.2 <i>Ověření hypotéz.....</i>	<i>20</i>
6.4.3 <i>Bariéry MO a CRM.....</i>	<i>21</i>
7 STANOVENÍ VĚDECKÉHO PŘÍNOSU DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	21
7.1 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE PRO OBLAST TEORETICKOU	21
7.2 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE PRO OBLAST PRAKTICKOU	22
7.3 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE PRO OBLAST PEDAGOGICKOU	22
8 ZÁVĚR.....	22
9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	24
10 ŽIVOTOPIS AUTORKY	27
11 PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI.....	29
12 ABSTRACT	30

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, nepřeborné 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).

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. Proto je dizertační práce rozsáhlá. 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 dizertační práce (dále DP) a zde zkráceně také kapitola 4.1.

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).

2 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

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

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 DP.

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

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.

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 DP.

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)

3 FORMULACE CÍLE A HYPOTÉZ DIZERTAČNÍ PRÁCE

3.1 CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem dizertační práce je posoudit existenci souvislostí 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 existují souvislosti.

3.1.1 Dílčí cíle

I. Koncipovat přehled o současném stavu poznání v oblasti MO a CRM. V průběhu práce s odbornými prameny se vytvářel přehled o existujících poznacích v dané oblasti v České republice (dále jen ČR) a v zahraničí, který u nás zatím nebyl zpracován. Kapitola (dále jen kap.) 5 DP.

II. Odhalit společné rysy MO a CRM. Výsledkem sekundární analýzy je přehled o tom, jak se dané koncepce shodují či liší, příp. jaká mají společná východiska. Jedná se o vysvětlení, v čem spolu koncepce souvisejí. Shrnutí v kap. 6.1 DP a zde v kap. 6.1.

III. **Navrhnout metodu měření míry CRM.** Aby bylo možné ověřit souvislosti a fungování CRM a MO ve firmách, bylo nutné navrhnout metodu pro měření CRM. Kapitola 6.2 DP, zde zmíněno v kap. 6.2.

IV. **Získat a analyzovat poznatky o MO a CRM organizací působících v českém prostředí.** Snahou bylo zjistit, jak jsou MO a CRM ve vybraných firmách (zejména zde zkoumané firmy z oblasti letectví) chápány a do jaké míry jsou využívány. Kapitoly 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4 a také 6.3.1 DP. Zde v kap. 6.3 a 6.4.

V. **Analyzovat vzájemné závislosti MO a CRM.** Na základě zjištění míry CRM a MO u jednotlivých zkoumaných firem bylo statisticky ověřeno, zda a do jaké míry jsou MO a CRM vzájemně závislé. Kap. 6.3.1.3 a 6.3.1.4, dále spolu s ostatními hypotézami v kapitolách 6.3.2.5 až 6.3.2.19 DP. Zde zejména kap. 6.3.2 a 6.4.1.

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 je nalezení chyb, které firmy v praxi dělají a dát jim tak vodítko k nápravě. Kap. 6.3.2.20, příp. 5.6.1 DP, zde např. 6.4.11.

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, jsou závěry výzkumu a doporučení z něho vyplývající přínosné pro teorii, praxi i pedagogickou činnost. Zejména kap. 8 DP, zde kap. 8.

3.2 FORMULACE HYPOTÉZ

Hypotéza I je páteří výzkumu a její problematika je řešena i ve výzkumu u high-tech firem (hledání souvislosti mezi MO a CRM, kap. 6.3.1 DP), který byl odrazovým můstkem pro hlavní výzkum u firem z oblasti letectví (kapitola 6.3.2 DP). 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. Výsledky zároveň přispívají k diskusi o bariérách těchto koncepcí.

Lehtinen (2007) uvádí, že firmy lze rozdělit na ty, které jsou zaměřeny na poskytování služeb nebo na výrobu zboží, ale při studiu vztahů se zákazníkem 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. 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

DP se skládá zejména ze sekundárního výzkumu v teoretické části, z rozhovorů (kvalitativní výzkum) a dvou primárních dotazníkových šetření (kvantitativní výzkum). Smyslem volby vícero výzkumných strategií je jejich propojení a ověření výsledků z více úhlů pohledu, tzv. *triangulace metod*.

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). Praktická část DP obsahuje získání primárních dat vlastními výzkumy. Disman (1993) uvádí, že cílem **kvalitativního** výzkumu je spíše vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie, zatímco cílem **kvantitativního** výzkumu je testování hypotéz. V práci je použita řada statistických postupů zmíněných dále v textu.

4.1 PŘEHLED PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ

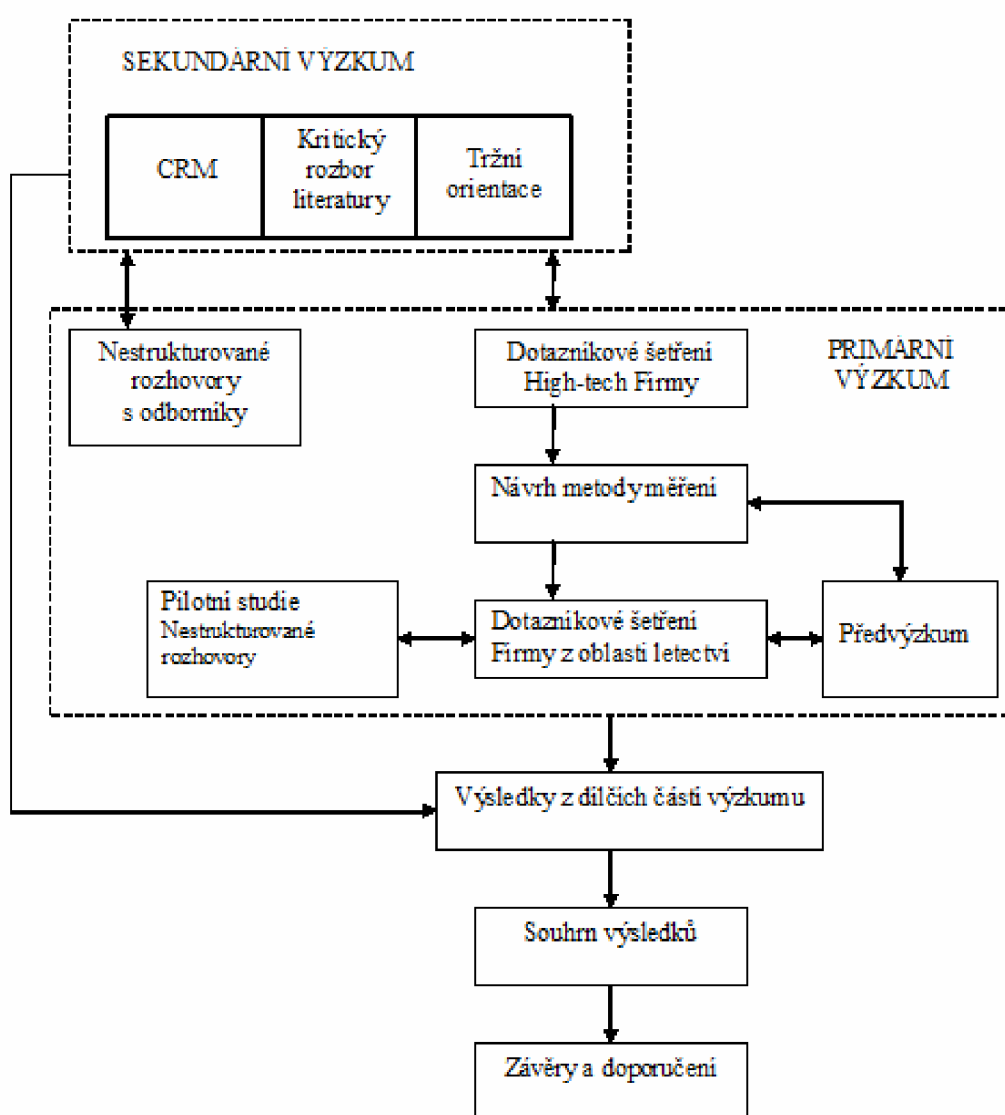
Přehled o provedených výzkumech dává konceptuální schéma (Obrázek 1).

Prvním primárním výzkumem je výzkum v rámci projektu GAČR u high-tech firem. Jedná se o producenty s převažujícím zaměřením na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu a oblast kvalifikované chemie.

Respondenty výzkumu tvořil management malých i velkých organizací působících na území České republiky, zejména vedoucí pracovníci z marketingu a obchodu. Výsledný vzorek zahrnoval 69 firem, což představuje návratnost 15,33 %. DP popisuje dílčí výstupy projektu týkající se CRM (dílní cíl V.). Proto je větší prostor věnován následujícímu výzkumu u firem z oblasti letectví - ten se týká všech dílních cílů DP.

Druhý rozsáhlý primární výzkum tedy probíhal u firem z oblasti letectví. Aby mohl proběhnout, musela být navržena metoda měření CRM (viz kap. 6.2).

Obrázek 1: Konceptuální schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 ŠETŘENÍ U FIREM Z OBLASTI LETECTVÍ

Pro účely výzkumu byly vybrány všechny právnické osoby z oblasti civilního letectví, které mají hlavní místo činnosti na území ČR a zabývají se 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.

Hlavní metodou výzkumu bylo dotazování. Dotazník obsahoval zejména položky měřící MO, položky měřící CRM, 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 částí byla zvolena sedmistupňová Likertova škála od 1 (velmi nesouhlasím) po 7 (velmi souhlasím) v souladu s jinými autory. 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.

Základní soubor tvořilo 43 podniků. Výzkum byl vyhodnocován ze vzorku 29 firem, což představuje dvě třetiny oslovených podniků (návrstnost 67,44 %).

Největší obecný problém dotazníkového šetření – nízkou návratnost – se autorka práce snažila vyřešit využitím rad v knize Disman (1993), která radí využít prostorové koncentrace respondentů a symbolické odměny za vyplnění dotazníku.

I přes záruku anonymity část respondentů nevyplnila některé údaje umožňující identifikaci a 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 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 pro tuto klasifikaci dostatek údajů. Podobně 11 firem lze kvalifikovat jako B2B a 4 jako B2C. Další charakteristika firem je také pod kapitolou 6.3.2 DP, kde je ověřováno, zda uvedené charakteristiky ovlivňují míru CRM či míru MO.

4.3 DĚLENÍ FIREM DLE MÍRY MO A CRM

Aby bylo možné učinit určité závěry výzkumu, bylo potřeba firmy rozdělit 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 firma),
 - 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.

ZPŮSOB II.

Způsob I. vychází z výzkumu u high-tech firem v rámci GAČR (Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková, 2009). Za užitečné však lze považovat získání výsledků, u kterých by mezi skupinami s vysokou a 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 rozdělení firem do skupin také dle způsobu II. Mezi těmito skupinami byla ponechána mezera, tj. firmy s výslednou hodnotou v intervalu $\langle 5; 5,5 \rangle$ byly vynechány.

Výpočet byl pak proveden také pro následující skupiny:

- vMO, tj. výrazná MO (míra MO $> 5,5$)
- zMO, tj. „žádná“¹ MO (míra MO < 5)

a

- vCRM, tj. výrazný CRM (míra CRM $> 5,5$)
- zCRM „žádný“ CRM (míra CRM < 5).

5 SOUČASNÝ STAV PROBLEMATIKY, KTERÁ JE PŘEDMĚTEM DIZERTAČNÍ PRÁCE

5.1 TRŽNÍ ORIENTACE

V současné literatuře existuje řada přístupů k definování MO. Dle Kohliho a Jaworskiho (1990) se dá za tržně orientovanou firmu považovat ta, jejíž činnosti jsou v souladu s marketingovým konceptem. Jeho tři pilíře tvoří zaměření na zákazníka, koordinovaný marketing a ziskovost. Kohli a Jaworski (1990) definují MO jako sběr informací týkajících se současných a budoucích potřeb zákazníků všemi útvary organizace, šíření těchto informací všemi odděleními a odezva všech útvarů na tyto informace. V roce 1993 uvedli, že MO definuje, jak může být firemní kultura více efektivní a vhodná k vytvoření nadstandardní hodnoty pro zákazníka.

Narver a Slater (1990) vysvětlují MO takto: MO obsahuje tři prvky chování – orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci, a dvě

¹ Přídavné jméno „žádný“ je použito pro lepší rozlišení a zapamatování zkratk zMO a zCMR (jde však o nízkou orientaci). Fakt, že všechny firmy mají určitou míru MO či CRM, tímto není zpochybňován.

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) V současné době jsou prvky MO rozšířeny i o další stakeholdery.

Definice MO 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 (2005) např. podnikový výkon, dodavatele a distributory.

Není jasně vyřešeno, zda MO znamená specifický soubor hodnot nebo specifický soubor chování a reakcí. Není však důvod, aby MO nemohla být souborem hodnot a z nich vycházejícího chování.

5.2 CRM

Podstatu CRM lze v souladu se Storbackou a Lehtinenem (2002) definovat jako neustálé aktivní rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníkem za účelem vytvoření tzv. situace dvou vítězů s využitím vztahové strategie „what you give is what you get“ (co se dává, se také vrací). Je užitečné chápat CRM jako způsob chování nejen k zákazníkům, ale také k zaměstnancům, dodavatelům a dalším zainteresovaným skupinám. Pokud se podniku podaří orientovat na potřeby zákazníků, odvrátí se jeho pozornost od produktů a zaměří se na životní cyklus zákazníků. Přijetí filozofie CRM mimo jiné znamená, že se všichni zaměstnanci snaží o tvorbu hodnoty pro zákazníka efektivně a lépe než to dělá konkurence. (Jelínková, 2006) To odpovídá marketingovému konceptu.

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) 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*, kde jde o obchodní proces lepší pro zákazníka. *CMR* znamená nahrazení konceptu CRM konceptem „vztahu řízeného zákazníky“. Upozorňuje, že je třeba dát zákazníkům větší „moc“ a nikoli na ně lépe „mířit“. Správně pojatý CRM však není ničím jiným než *CMR*. CRM není řízením zákazníků (*Customer Management*), ale řízením vztahů (*Customer Relationship Management*). Převzetí odpovědnosti za aktivitu ve vztahu, nebo vytvoření podmínek, aby tím aktivním mohl být zákazník, jednoznačně leží na firmě.

V souvislosti s Web 2.0 se objevilo 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 (více viz Greenberg, 2010).

5.3 MO A CRM – FORMY A SOUVISLOSTI

MO může mít reaktivní nebo proaktivní formu. Reaktivní MO představuje 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 MO naopak hledá nové informace a znalosti a snaží se objevovat 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.

Tzv. market-driven (trhem řízená) MO 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 s hlavními odběrateli. Naopak orientace market-driving (trh řídící) odpovídá proaktivní obchodní logice. (Tuominen a kol., 2004)

Se 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. (Stefanou, Sarmaniotis a Stafyla, 2003)

MO a CRM souvisí se znalostním managementem a tzv. učící se organizací (kapitola 5.5.4 DP). Také s Total quality managementem mají společnou hlavní hodnotu – zaměření na zákazníka.

5.3.1 Velikost firmy

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 lze nalézt nejčastější kámen úrazu. Nestačí jen implementovat software, je třeba nadchnout pro filosofii CRM všechny pracovníky a pomoci jim sžít se s ní.

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. (Oudan, 2007)

5.3.2 Podniky pohybující se na trzích B2B nebo 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 (B2B a B2C). Koncepce CRM a MO by však měly být užitečné pro oba typy (např. Silva a kol., 2009).

5.4 BARIÉRY IMPLEMENTACE MO A CRM A JAK JIM PŘEDCHÁZET

Mnozí považují CRM např. za propracovanější databázový marketing. (Newell, 2003) CRM je však potřeba chápat jako prohloubení podstaty principů marketingu, nikoli jako zavedení nového principu či „samospasitelného software“. (Tomek

a Vávrová, 2007) Zaměřit se na technologie místo na vizi a strategii je chybou. Význam mise a vize pro MO zdůrazňují např. Candemir a Zalluhoğlu (2013).

Harris (2000) našel organizační bariéry MO jako je decentralizace řízení, vysoká formalizace a nízká vzájemná propojenost firemních funkcí. Často objem znalostí ve firmách roste, ale jejich využití roste podstatně nižší rychlostí. (Lentinen, 2007)

Mnohé firmy jsou zaměřeny na produkt místo na zákazníka. Přitom orientace na produkt bývá krátkozraká. Vylepšený produkt nemusí být více poptávaný a produkty navíc časem zastarávají, zatímco potřeby zákazníků přetrvávají. (Karlíček a kol., 2013) MO a CRM představují prozákaznický přístup, firemní kulturu a je tedy potřeba, aby všichni zaměstnanci firmy přijali principy těchto koncepcí. Není totiž možné se chovat nově, pokud se v první řadě nezačne nově myslet (Storbacka a Lehtinen, 2002), což není jednoduché. Proto lze dovodit, že zásadní vliv na MO a CRM má lidský faktor.

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). Součástí rychlosti reakce je tzv. systém „one and done“, kdy klient kontaktuje firmu se svým požadavkem pouze jednou a vše je hned vyřízeno k jeho spokojenosti. Podobně Harris a Piercy (1997) mluví o nízkonákladové MO – stačí přesměrovat energii do efektivních a prozákaznických činností.

6 VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE

6.1 POSOUZENÍ SHODNOSTI POJETÍ MO A CRM

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.
- Ziskovost není konkrétním cílem, ale pouze výsledkem správných přístupů; je spíše výsledkem MO než její součástí. Cílem číslo jedna v CRM není ziskovost, ale spokojenost zákazníka. Zisk je pak výsledkem tvorby hodnoty pro zákazníka.
- V MO i CRM se staví na zákaznickém vnímání hodnoty. CRM zdůrazňuje zejména loajalitu firmy směrem k zákazníkům, která se prakticky využívá v MO.
- CRM zdůrazňuje aktivní tvorbu vztahu se zákazníkem. Nestačí však rozvíjet vztahy pouze se zákazníky, je třeba rozvíjet vztahy i s ostatními stakeholdery. Rozvoj a udržování vztahů se zákazníky a věnování pozornosti ostatním zúčastněným stranám je součástí MO.
- V obou koncepcích se uplatňuje decentralizace pravomocí a odpovědnosti. Je vhodné, když rozhodnutí mohou dělat lidé blíže zákazníkovi, což jednoznačně

platí pro CRM, stejně jako pro MO. Nedoporučuje se centralizace a doporučuje se nízká formalizace.

- Pro MO je 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.
- MO i CRM jsou vnímány jako motivující faktor s pozitivním účinkem na zaměstnance. Zaměstnanec se při správné aplikaci CRM a MO dokáže lépe ztotožnit s firemními cíli a kulturou. Čím větší je MO, tím větší je „duch“ (nálada), uspokojení z práce a vazba organizace k zaměstnancům.
- Obě koncepce vyžadují etické chování (vnímání etických a morálních aspektů).
- 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.
- MO je zaměřená na firemní kulturu, pro niž je vytváření nadstandardní hodnoty pro zákazníky hlavní prioritou. Totéž platí i o CRM. Firemní kultura je zdrojem konkurenční výhody pouze tehdy, když je hodnototvorná, jedinečná a není snadné ji napodobit.
- CRM i MO jsou založeny na sběru a aktivním využití informací.
- Je využíváno podpůrné funkce technologií, která směřuje ke sdílenému a jednotnému výkladu informací a jejich šíření celou firmou.
- Zdůrazňováno je nepřetržité učení, sledování okolí, monitorování konkurence a zaměření na procesy.
- V obou koncepcích jsou zdůrazňovány inovace a význam značky.
- Obě koncepce přinášejí jasnou vizi, kterou musí top management prosazovat a neustále oživovat v celé firmě.
- Fungování obou koncepcí nemusí být nákladné.
- Obě koncepce směřují k lepším ekonomickým výsledkům.
- Snaha o rozvíjení informací o konkurenci pro získání konkurenčních výhod.
- 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. 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.

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.

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) v souvislosti s maximalizací hodnoty vztahu se zákazníkem (např. Kopriva, 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.

6.2 NAVRŽENÍ METODY MĚŘENÍ

Tomášková (2005) dospěla k nové metodě měření míry MO. Tato byla v České republice uznána (např. Česká marketingová společnost, 2007) a byla použita i ve výzkumu u high-tech firem (GAČR). Pro výzkum u firem z oblasti letectví bylo potřeba získat také metodu měření míry CRM, která by byla s metodou měření míry MO porovnatelná.

DP uvádí přehled metod měření CRM a dospívá k **vlastní dotazníkové metodě měření míry CRM**, která je následně verifikována. Finální návrh položek je v kapitole 6.2.4.3 DP. Jednotlivé položky jsou „náplní“ vzájemně provázaných prvků CRM, které DP také navrhuje. Jedná se o *Strategii, Informace, Zákazníky a Zaměstnance* (model SIZZ ve tvaru pravidelného čtyřstěnu viz Obrázek 2), *procesy* pak jsou propojením těchto prvků a tím, co uvádí a udržuje CRM v chodu.

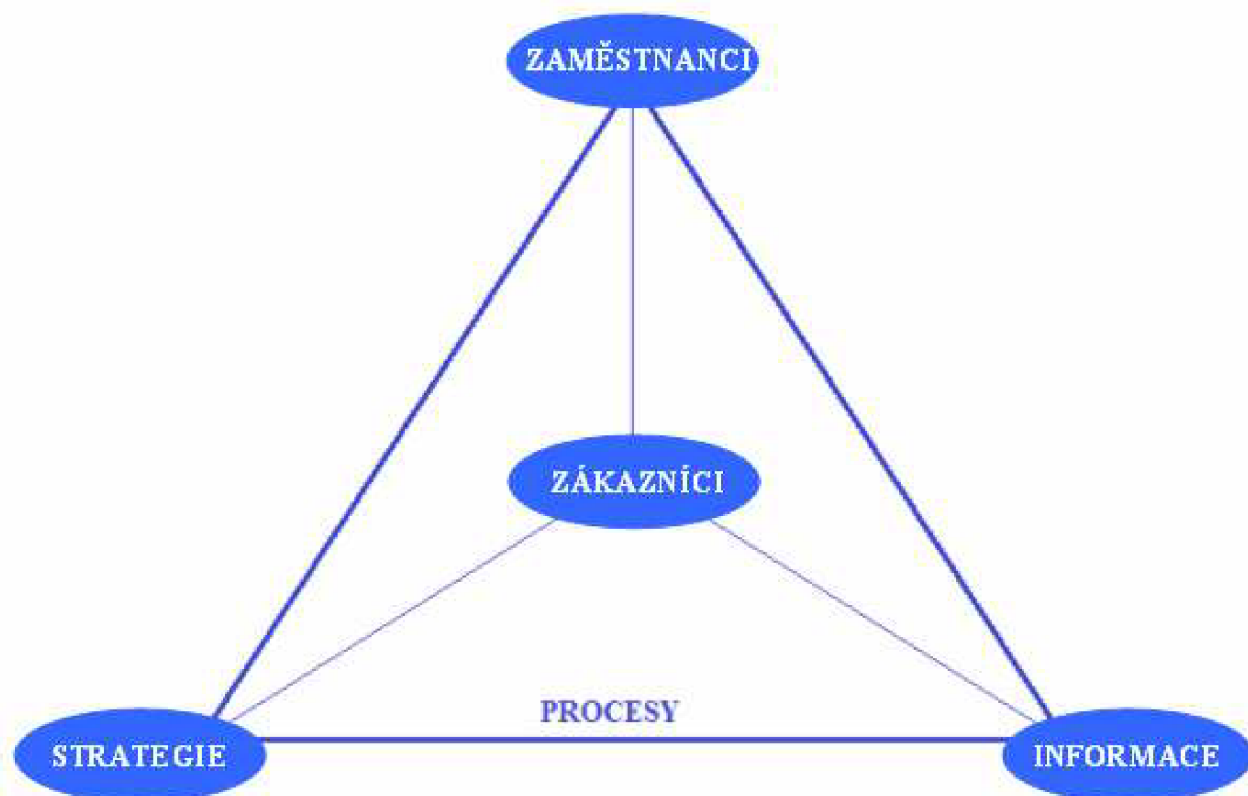
Kapitola 6.2.6.1 DP předkládá firmám postup zjištění míry CRM, včetně návrhu na interní vyhodnocení míry dané koncepce (Tabulka 1).

Tabulka 1: Míra koncepce

Míra koncepce	Slovní popis příslušné orientace
< 5	Není implementována
5 až 5,5	Mírná
> 5,5 až 6	Zřetelná
> 6	Skutečná
7	"Ideál"

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Navržený model prvků řízení vztahů k zákazníkům (SIZZ)



Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 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 DP do uvedeného výzkumu navrhla položky týkající se CRM. Pro zjištění, zda je firma vysoce tržně orientovaná, používají autoři výzkumu způsob I. (viz kap. 4.3).

Nejnižší zjištěná míra MO 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 vychází 5,19.** Je však potřeba si uvědomit, že je vhodnější inspirovat se těmi nejlepšími, nikoli průměrnou hodnotou.

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.

6.3.1 Existence konceptu CRM u zkoumaných firem

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 položek². V opačném případě byla považována za firmu bez CRM konceptu (nCRM):

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

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. 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.

6.3.2 Tržní orientace a CRM

Kopřiva (2001) uvádí 5 úrovní CRM, které byly součástí provedeného výzkumu. Bylo zjištěno, že vyšších úrovní dosahují více MO firmy než nMO firmy, což opět naznačuje souvislost MO a CRM. Také se lze domnívat, že charakter high-tech firem inklinuje k tržní orientaci.

² Chalupský, Kaňovská, Šimberová, Tomášková (2009)

Závislost MO a CRM byla ověřována také chí-kvadrát testem. Cramerův koeficient ukázal na průměrnou závislost.

6.3.3 Tržní orientace, CRM a orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka je považována za základní princip MO i CRM - je tedy vhodné zjistit, jak zkoumané firmy k orientaci na zákazníka přistupují. „Firmou s vysokou orientací na zákazníka“ je zde 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).

Závislost byla ověřována chí-kvadrát testem. Cramerův koeficient ukázal na průměrnou závislost MO a výše popsané orientace na zákazníka.

Zkoumané firmy 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 „nízkou orientaci na zákazníka“ dokonce 65 % podniků. Tento závěr je poměrně alarmující. Ukazuje, jak se teorie liší od praxe a jak v mnoha případech firmy zákazníka za skutečnou prioritu nepovažují.

6.4 VÝZKUM U FIREM Z OBLASTI LETECTVÍ

Pomocí způsobu I. (kap. 4.3), který koresponduje s metodikou použitou ve výzkumu u high-tech firem, jsou skoro 3/4 firem (vysoce) tržně orientované. Pokud je použit způsob II., pak je výrazně tržně orientovaných firem i firem s „žádnou“/nízkou MO stejný počet. Nejnižší naměřená míra MO byla 3,6 a nejvyšší 6,6. To je srovnatelné s high-tech firmami. Míra MO > 6 byla zjištěna u 10 % firem.

Míra CRM je měřena metodou navrženou a ověřenou v DP. Pomocí způsobu I. je zjištěno, že 66 % firem má CRM orientaci. Pokud je použit způsob II., pak je firem s výraznou CRM orientací a firem s „žádnou“/nízkou CRM orientací zhruba stejný počet. Nejnižší zjištěná míra CRM byla 3,71 a nejvyšší 6,69. Asi polovina firem tedy nemá dostatečně výraznou CRM orientaci. Ta by pro ně však, vzhledem k charakteru jejich činnosti, byla vhodná. Zhruba 20 % z nich má míru CRM větší než 6, což spolu s odpověďmi na doplňující otázky značí, že CRM je pro tyto firmy dostupný.

6.4.1 MO a CRM ve zkoumaném oboru

Většina firem z oblasti letectví s pojmem „tržní orientace“ nebo „řízení vztahů k zákazníkům“ nepracuje, ale mnohé jejich principy přirozeně využívají. Tvrdá mezinárodní konkurence a výroba na zakázku nutí společnosti z oblasti letectví orientovat se na zákazníka a jeho potřeby, reakce firmy musí být flexibilní. Zákazníkovi se tyto firmy snaží zcela vyhovět a poskytují i kvalitní poprodejní servis. 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.

Zjištěná míra MO u zde zkoumané oblasti letectví je 5,17 a míra CRM 5,26 z maximální hodnoty 7. Jedná se o mírné využívání těchto koncepcí a tyto firmy tak také mají značný prostor pro zlepšení.

6.4.2 Ověření hypotéz

Ověření hypotézy I

Hypotéza I NEBYLA ZAMÍTNUTA, což naznačuje, že MO a CRM jsou vzájemně závislé (koeficient korelace 0,839; test nezávislosti)

Ověření hypotézy IIa

Hypotéza IIa NEBYLA ZAMÍTNUTA, což naznačuje, že v ohodnocení míry MO neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb. (dvouvýběrový t-test).

Ověření hypotézy IIb

Hypotéza IIb NEBYLA ZAMÍTNUTA, což naznačuje, že v ohodnocení míry CRM neexistuje rozdíl mezi firmami z oblasti výroby a firmami z oblasti služeb. (dvouvýběrový t-test).

Podrobnější rozdělení u hypotézy II

Z diskuse v průběhu interní obhajoby DP na školicím pracovišti vyplynul zajímavý námět na prohloubení analýzy rozdílů mezi MO/CRM a podrobněji rozdělenou výrobou a službami. Např. dodavatelé komponent skutečně mohou být v podřízenější roli než dodavatelé konečného výrobku finálnímu zákazníkovi.

Pomocí Fisherova faktoriálního testu bylo zjištěno, že mezi skupinou firem vyrábějících konečný výrobek a skupinou firem vyrábějících komponenty pro další firmu není v míře CRM, ani MO statisticky významný rozdíl. Stejný výsledek byl získán i u firem zabývajících se spíše obchodní leteckou dopravou, privátní dopravou, leteckými pracemi a firem zabývajících se údržbou a opravami.

Ověření hypotézy IIIa

Hypotéza IIIa NEBYLA ZAMÍTNUTA, což naznačuje, že typ trhu (B2B nebo B2C) nemá na míru MO vliv. (Fisherův faktoriální test; způsob [dále jen jako zp.] I. i II. viz kapitola 4.3)

Ověření hypotézy IIIb

Hypotéza IIIb NEBYLA ZAMÍTNUTA, což naznačuje, že typ trhu (B2B nebo B2C) nemá na míru CRM vliv. (Fisherův faktoriálový test; zp. I. i II.)

Ověření hypotézy IVa

Hypotéza IVa NEBYLA ZAMÍTNUTA, což značí, že míra MO není velikostí firmy dle počtu zaměstnanců ovlivněna. (Fisherův faktoriálový test; zp. I. i II.)

Ověření hypotézy IVb

U způsobu I. test ukázal na neexistenci závislosti, u způsobu II. však test ukázal na existenci závislosti (nulová hypotéza „mezi mírou CRM a velikostí firmy dle počtu zaměstnanců neexistuje závislost“ byla zamítnuta na 5% hladině významnosti). Na 1% hladině významnosti by u zp. II. 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 počet zaměstnanců má na míru MO vliv**. Tento závěr je v souladu s teorií.

Ověření hypotézy Va

Hypotéza Va NEBYLA ZAMÍTNUTA, což může značit, že počet zákazníků nemá vliv na míru MO (koeficient korelace 0,41 a test nezávislosti).

Ověření hypotézy Vb

Hypotéza Vb NEBYLA ZAMÍTNUTA, což může značit, že počet zákazníků nemá vliv na míru CRM (koeficient korelace 0,34 a test nezávislosti).

6.4.3 Bariéry MO a CRM

Provedený výzkum ukázal, že hlavní překážkou v implementaci CRM a MO je nedostatečná znalost těchto koncepcí a jejich obsahu. Našli se sice manažeři, kteří věděli, co CRM či MO znamenají (bylo jich dokonce více než těch, kteří CRM považovali za databázový software), ale většina tyto koncepce neznala.

Dále byly u CRM identifikovány zejména tyto oblasti bariér:

- 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 zejména o:

- nedostatečně pružné reakce na konkurenci;
- nedostatečnou spolupráci s dodavateli a distributory.

7 STANOVENÍ VĚDECKÉHO PŘÍNOSU DIZERTAČNÍ PRÁCE

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) nebo 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 ČR.
- 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 dvojce rozhovory.

Sekundární výzkum umožnil formulovat rysy, které mají MO a CRM společné (viz kapitola 6.1 DP a zde 6.1), žádné zásadní rozdíly nebyly shledány.

První dotazníkový výzkum proběhl v rámci projektu GAČR č. 402/07/1493 u high-tech firem. Výzkum se zabýval tržní orientací (MO) a autorka DP do něj

navrhla položky týkající se řízení vztahů k zákazníkům (CRM). Závěry z tohoto projektu, které se týkají CRM, se staly jedním z východisek DP.

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 MO 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 názorů manažerů 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 zaměřené 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 DP).

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 DP, zde kap. 5.2). Ke zlepšení 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 CRM/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. Další doporučení jsou v DP shrnuta kapitolou 6.6.

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.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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.

CORNISH, S. L. Product Innovation and the Spatial Dynamics of Market Intelligence: Does Proximity to Markets Matter?. *Economic Geography*, 1997, vol. 73, issue 2, s. 143-165. ISSN 1944-8287.

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?cisloclanku=2007010006>.

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

DAY, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, s. 37-52. ISSN 0022-2429.

DESHPANDE, R.; FARLEY J.U.; WEBSTER F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad 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.

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.

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.

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. 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.

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.

KARLÍČEK, M. (vedoucí autorského kolektivu). (2013). *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

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.

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>.

KOZÁK, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky – CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

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, 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.

LEHTINEN, J. R. (2007). *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky – Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

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.

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.

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.

UDAN, 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.

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.

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.

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.

STEFANOVA, 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.

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/>.

TOMÁŠKOVÁ, E. (2005). 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.

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. (2007). *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

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.

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.

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.

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 ŽIVOTOPIS AUTORKY

VZDĚLÁNÍ

září 2007 – nyní

Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně (FP, VUT v Brně)
Doktorandské studium; Obor: Řízení a ekonomika podniku

červen 2007: Státní zkouška: Ing. (s vyznamenáním)
FP, VUT v Brně; Obor: Podnikové finance a obchod

červen 2005: Státní zkouška: Bc. (s vyznamenáním)
FP, VUT v Brně; Obor: Daňové poradenství

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

únor 2012 – nyní (2014)

Brno Business School; office manažer studia MBA

říjen 2004 – nyní (2014)

LLI VUT v Brně, manažer kurzů pro letecké společnosti – zkrácený úvazek

2007 a 2008

Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. a Raiffeisen finanční poradensví, s.r.o.; ředitel agentury

Krátkodobé pracovní zkušenosti: vývojový redaktor (DIDAKTIS spol. s r.o.); Junior Brand Manager (APRO DELTA, s.r.o.); koordinátor logistiky (Procter & Gamble)

JINÁ KVALIFIKACE

- získána certifikace Marketing CIMA-A: marketingový manažer (2014)
- kurz projektového řízení (IPMA) (2013)
- Akademie Public Relations (2010)
- semestr výměnného studijního programu ve Velké Británii, The Nottingham Trent University, Nottingham Business School (září 2008 – leden 2009)
- Pracovní skupina pro Koleje a menzy VUT v Brně (2004/2005 a 2005/2006)
- studentský univerzitní časopis NoName – redaktorka (2003/2004)
- Letní škola statistických metod (2009)
- Kurz základů vědecké práce v Akademii věd České republiky (2008)
- soutěž v marketingu a managementu Top Student 2004
- Státní zkouška z psaní na stroji a obchodní korespondence (2002)
- Další školení a certifikáty

PEDAGOGICKÁ ČINNOST

Marketingové předměty pořádané na Vysokém učení technickém v Brně:

akademický rok 2007/2008 a 2008/2009	MMKG – Marketing (FEKT)
akademický rok 2008/2009 a 2009/2010	RmarP – Marketing (FP)
akademický rok 2008/2009 a 2009/2010	RfmA - Fundamentals of Marketing (FP) (v anglickém jazyce)
akademický rok 2009/2010	HMR-K – Marketing (FSI)
akademický rok 2009/2010	Vedení bakalářské práce (Karolina Krejčířová)
akademický rok 2009/2010	Business Point – soutěž pro SŠ se zaměřením na marketing
30. 9. 2013	přednáška pro 4. ročník, předmět IsmarP (Marketing – FP), téma: Řešení problémů v projektovém týmu

SOU tradičních řemesel a VOŠ, spol. s r. o.:

září 2011 až leden 2012

výuka marketingu a managementu

VĚDECKÁ ČINNOST

- 2010 Juniorský grant v rámci specifického vysokoškolského výzkumu
Název: *Výzkum souvislostí a implementace CRM a MO u firem z oblasti letectví*
- 2008, 2009 Spoluřešitel projektu Výzkum implementace tržní orientace u high-tech firem (GAČR).
- 2008 Projekt Interní grantové agentury FP VUT v Brně
Název: *Řízení vztahů k zákazníkům v souvislosti s tržní orientací*

POČÍTAČOVÉ A JAZYKOVÉ SCHOPNOSTI

Pokročilá znalost: Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint a Microsoft Access; *Základy programů:* CorelDraw, Marketing Manager, Microsoft Project, účetní systém Pohoda a Money 2000, statistický software IBM SPSS Statistics a statistický software Minitab

Anglický jazyk – velmi pokročilý

Německý jazyk – velmi pokročilý

Španělský jazyk – začátečník

Francouzský jazyk – začátečník

E-mail: DanielaFrejkova@seznam.cz

11 PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

1. Články 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. Příspěvky 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*. 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.

12 ABSTRACT

The PhD 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.

The 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 the 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.