

Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu



- Marketing vztahů
- B2B trhy
- Komplexní řešení potřeb zákazníka
- Posilování vztahů se zákazníky



Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.

Prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc., a kolektiv

Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6604. publikaci

Autorský kolektiv:

Prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc. (vedoucí autorského kolektivu) – koncepce publikace, celková redakce, autorka úvodu, kap. 1, 2, 3, 4.1.1, 4.1.2, 4.2.2, 4.3.3, 4.4.2, 4.10.2, 4.11.2, 4.12.1, 4.13, 5.3.1, závěru, souhrnu a spoluautorka kap. 4.5.2, 5.3.2

Ing. Martina Jelínková, Ph.D. – autorka kap. 4.8.1, 4.9.1, 4.10.1, 4.11.1, spoluautorka kap. 4.10.2, 4.11.2

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D. – autorka kap. 4.7.1, 5.1, 5.2, spoluautorka 5.3.2

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D. – autorka kap. 4.3.1, 4.3.2, 4.4.1, 4.5.1

Ing. Michal Paták, Ph.D. – autor kap. 4.6.2, 4.7.2, 4.8.2, 4.9.2, 4.12.2, spoluautor kap. 4.5.2

Doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D. – autorka kap. 4.2.1, 4.6.1

Odborní recenzenti:

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Doc. Ing. Václav Nėtek, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 320

První vydání, Praha 2017

Vytiskl Tribun EU s.r.o.

Monografie vznikla za podpory projektu GA ČR 403/12/1279 *Nástroje posilování dlouhodobých vztahů se zákazníky na bázi integrace a spolupráce subjektů hodnotové sítě*.

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/SergeyNivens

ISBN 978-80-271-9799-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-9798-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-0419-2 (print)

Obsah

O autorech	9
Úvod, cíle, metodologie	12
1. Strategický marketing vztahů se zákazníky	15
1.1 Doména strategického marketingu vztahů se zákazníky	16
1.2 Marketing vztahů	19
1.2.1 Základní rysy marketingu vztahů	20
1.2.2 Důležité trendy v marketingu vztahů a CRM	22
1.3 CRM	24
1.3.1 Podstata CRM a jeho odlišnost od marketingu vztahů	24
1.3.2 Složky a klíčové procesy CRM	25
2. Marketing vztahů: vývoj a klíčové koncepty	29
2.1 Vznik marketingu vztahů a alternativní přístupy k němu	30
2.2 Klíčové principy marketingu vztahů	33
2.3 Marketing vztahů v hodnotové síti	34
3. Komplexní řešení potřeb zákazníka – moderní trend vytváření hodnoty pro zákazníky v hodnotové síti	37
3.1 Hodnota, kterou obdrží zákazník	38
3.1.1 Podstata hodnoty pro zákazníka – co zákazník nakupuje	39
3.1.2 Nové pojetí hodnoty pro zákazníka na bázi komplexního řešení jeho potřeb	41
3.2 Význam komplexního řešení potřeb a požadavků pro zákazníka u produktů určených pro výrobní spotřebu	44
4. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu a jejich úloha při posilování vztahů se zákazníky	49
4.1 Komplexní sortiment produkce, inovovaný podle potřeb a požadavků zákazníků na B2B trhu	50
4.1.1 Současné pojetí a úloha komplexního sortimentu produkce při posilování vztahů se zákazníky	51
4.1.2 Prospěšnost komplexního sortimentu produkce pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	52
4.2 Vysoká a stálá kvalita produkce na B2B trhu	60
4.2.1 Současné pojetí a úloha kvality produkce při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	60
4.2.2 Prospěšnost vysoké a stálé kvality produkce pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	63

4.3	Dostatečná šíře sortimentu služeb zákazníkům na B2B trhu	72
4.3.1	Současné pojetí a význam služeb zákazníkům	72
4.3.2	Šíře sortimentu služeb na B2B trhu	75
4.3.3	Prospěšnost komplexního sortimentu služeb pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	79
4.4	Vysoká kvalita služeb na B2B trhu	92
4.4.1	Současné pojetí a úloha kvality služeb při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	92
4.4.2	Prospěšnost vysoké kvality služeb pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	98
4.5	Partnerský a flexibilní styl obsluhy zákazníků na B2B trhu	105
4.5.1	Současné pojetí a úloha partnerského a flexibilního stylu obsluhy zákazníků na B2B trhu	105
4.5.2	Prospěšnost partnerského a flexibilního stylu obsluhy zákazníků pro posilování vztahů s nimi na trhu s chemickými produkty	108
4.6	Vybavení dodavatelů pro přizpůsobení se potřebám a požadavkům zákazníků na B2B trhu	119
4.6.1	Současné pojetí a úloha vybavení dodavatelů pro přizpůsobení se potřebám a požadavkům zákazníků při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	119
4.6.2	Prospěšnost vybavení dodavatelů pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	125
4.7	Cenová dostupnost na B2B trhu	136
4.7.1	Cena a její úloha v posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	136
4.7.2	Prospěšnost cenové dostupnosti pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	138
4.8	Přitažlivá marketingová komunikace na B2B trhu	144
4.8.1	Marketingová komunikace a její úloha při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	144
4.8.2	Prospěšnost marketingové komunikace pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	148
4.9	Speciální akce pro zákazníky na B2B trhu	161
4.9.1	Speciální akce pro zákazníky a jejich úloha při posilování vztahů s nimi na B2B trhu	161
4.9.2	Prospěšnost speciálních akcí pro zákazníky při posilování vztahů s nimi na trhu s chemickými produkty	165
4.10	Zákaznický orientovaná firemní kultura v podniku a styl řízení na B2B trhu	173
4.10.1	Firemní kultura a její úloha při posilování vztahů se zákazníky	173
4.10.2	Prospěšnost zákaznický orientované firemní kultury a stylu řízení pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	177
4.11	Celková úroveň a pověst podniku dodavatele u zákazníků na B2B trhu	188
4.11.1	Pověst podniku a její úloha při posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	188
4.11.2	Prospěšnost celkové úrovně a pověsti podniku pro posilování vztahů se zákazníky na trhu s chemickými produkty	193

4.12	Propojení výrobního podniku a ostatních subjektů hodnotové sítě se zákazníky na B2B trhu	203
4.12.1	Současné pojetí a úloha propojení výrobního podniku a ostatních subjektů hodnotové sítě se zákazníky na B2B trhu	203
4.12.2	Prospěšnost propojení výrobního podniku a ostatních subjektů hodnotové sítě se zákazníky na trhu s chemickými produkty	205
4.13	Klíčové nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu	220
4.13.1	Prospěšnost rámcových aspektů komplexního řešení potřeb zákazníka pro zákazníky nakupující chemické produkty	223
4.13.2	Rozdíly ve vnímání prospěšnosti rámcových aspektů komplexního řešení potřeb zákazníka z pohledu zákazníků podle kategorií chemických produktů	224
4.13.3	Rozdíly ve vnímání prospěšnosti rámcových aspektů komplexního řešení potřeb zákazníka podle velikosti podniků zákazníků	229
4.13.4	Rozdíly ve vnímání prospěšnosti rámcových aspektů komplexního řešení potřeb zákazníka podle zařazení manažerů v podniku zákazníka	232
4.13.5	Rozdíly ve vnímání prospěšnosti rámcových aspektů komplexního řešení potřeb zákazníka podle charakteristik manažerů podniku zákazníka	239
5.	Přínosy posilování vztahů se zákazníky – růst výkonnosti podniků	245
5.1	Výkonnost podniku: obecné vymezení	246
5.2	Výkonnost podniku z hlediska zákazníků v kontextu systému výkonnosti podniku	248
5.3	Měření výkonnosti podniku z pohledu zákazníků na B2B trhu	249
5.3.1	Hodnota pro zákazníka a její měření na B2B trhu	250
5.3.2	Výstupní měřítka výkonnosti podniku z pohledu zákazníků a jejich měření	269
	Závěr	282
	Použitá literatura	286
	Seznam zkratk	303
	Souhrn	304
	Summary	306
	Rejstřík	308

O autorech

Prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc. (*1953)

Absolventka Vysoké školy chemicko-technologické v Pardubicích (1978). Od roku 1978 působí jako akademický pracovník na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice (dříve VŠCHT Pardubice). V roce 1993 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul CSc. v oboru Odvětvové a průřezové ekonomiky. V roce 1999 absolvovala na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice habilitační řízení v oboru Ekonomika a řízení chemického a potravinářského průmyslu a v roce 2005 jmenovací řízení na STU Bratislava v oboru Průmyslové inženýrství a management. V roce 2005 byla na tříměsíčním studijním pobytu na University of Michigan, Ross School of Business, Ann Arbor, USA. V současné době je vedoucí katedry ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku B2B marketingu. Rozvinula metodiku strategické marketingové analýzy pro produkty určené pro výrobní spotřebu, zejména analýzy zákazníků, segmentace trhu a analýzy konkurence. V posledních letech se věnuje marketingu vztahů a procesu vytváření hodnoty pro zákazníky na bázi spolupráce subjektů hodnotové sítě tak, aby docházelo k posilování vztahů v hodnotové síti a zvyšování výkonnosti podniků z pohledu zákazníků. Je autorkou či spoluautorkou řady odborných knih, například *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí* (Professional Publishing, 2005), *Strategický marketingový management* (CIMA, 2006), *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu* (Univerzita Pardubice, 2008) nebo *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* (Grada Publishing, 2009). Je rovněž autorkou či spoluautorkou několika desítek vysokoškolských skript a několika stovek odborných statí. Dosud řešila řadu výzkumných projektů GA ČR a projektů aplikovaného výzkumu. Je členkou České marketingové společnosti.



Kontakt: hana.lostakova@upce.cz

Ing. Martina Jelínková, Ph.D. (*1974)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (1998). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2001 působí jako akademický pracovník na Katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku marketingového managementu, zejména pak na problematiku konkurenčních výhod, řízení vztahů se zákazníky a budování pozitivní reputace firem na B2B trzích. Věnuje se publikační činnosti, je spoluautorkou několika odborných knih, např. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* (Grada Publishing, 2009). Je rovněž autorkou či spoluautorkou řady odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.



Kontakt: martina.jelinkova@upce.cz

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D. (*1959)

Absolventka Fakulty výrobně ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze (1983). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Do roku 1995 pracovala v bankovníctví, od roku 1995 působí jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice. V současné době vyučuje na Katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku finančního managementu podniku a výkonnosti podniku. Věnuje se publikační činnosti, je spoluautorkou odborných knih, například *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu* (Univerzita Pardubice, 2008), *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* (Grada Publishing, 2009). Je také autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript, odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.



Kontakt: zuzana.pecinova@upce.cz

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D. (*1956)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (1982). V letech 1987–1989 působila jako výzkumná a vývojová pracovnice v SODB Rybitví. Následně pak pracovala jako středoškolská profesorka. Od roku 1995 působí jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice, nejdříve na Fakultě ekonomicko-správní, od roku 1998 na Katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu. V roce 2002 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. V období let 2003–2004 byla na ročním studijním pobytu na Lehigh University, Bethlehem, USA. Odborně se zaměřuje na oblast logistického řízení podniků zejména v chemickém



a potravinářském průmyslu, na dodavatelské systémy a řetězce a na dodavatelské služby zákazníkům. Věnuje se publikační a vědecko-výzkumné činnosti. Je spoluautorkou několika odborných knih, například *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* (Grada Publishing, 2009), autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript a více než stovky odborných publikací, řešitelkou či spoluřešitelkou řady výzkumných projektů. Je členkou České statistické společnosti.

Kontakt: vladimira.vlckova@upce.cz

doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D. (*1969)

Absolventka VŠCHT Pardubice ve studijním oboru Ekonomika a řízení chemického a potravinářského průmyslu (1991). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Habilitační řízení v oboru Management a ekonomika podniku absolvovala na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2011. Od roku 1996 působí jako akademický pracovník na Katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. V letech 2007–2015 byla pověřena jejím vedením.

Věnuje se publikační činnosti, je spoluautorkou několika odborných knih, například *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu* (Univerzita Pardubice, 2008), *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* (Grada Publishing, 2009) a autorkou nebo spoluautorkou dalších více než sta odborných publikací (vysokoškolských skript a článků ve sbornících z mezinárodních i národních kongresů a konferencí). Rovněž se účastní řešení výzkumných projektů.



Kontakt: lenka.branska@upce.cz

Ing. Michal Paták, Ph.D. (*1983)

Absolvent Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (2009). V roce 2013 obhájil na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získal titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2009 působí jako akademický pracovník na Katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku řízení dodavatelských systémů, a to zejména v oblasti poskytování služeb zákazníkům a prognózování poptávky. Věnuje se publikační činnosti, je autorem či spoluautorem vysokoškolských skript, odborných článků a účastní se řešení výzkumných projektů.



Kontakt: michal.patak@upce.cz

Úvod, cíle, metodologie

Průmyslové trhy a B2B marketing se neustále vyvíjejí a je třeba, aby manažeři průmyslových podniků uměli tyto změny včas podchytit a za těchto změněných podmínek efektivně podniky řídit. Současné silně konkurenční prostředí vyžaduje propojení a integraci podniků se všemi subjekty hodnotové sítě a společné řízení a posilování vzájemných vztahů, zejména vztahů se zákazníky.

Úvod

Přestože existuje bohatá literatura, týkající se managementu a marketingu vztahů se zákazníky, zatím v ní není věnována dostatečná pozornost tomu, jaké nástroje jsou na B2B trzích prospěšné pro posilování vztahů se zákazníky v různých odvětvích. Publikace, kterou držíte v rukou, se pokouší tuto mezeru v poznání alespoň částečně zacelit. V současné době již není pochyb o tom, že strategický marketing vztahů se zákazníky na B2B trzích je základní koncepcí marketingového managementu příštích desetiletí.

Marketing vztahů se zákazníky je v posledních letech předmětem zájmu jak akademické sféry, tak průmyslových manažerů a marketérů. Je to spojeno se vzrůstající konkurencí a nasyceností poptávky na cílových trzích, ale i s nutností komplexně uspokojovat zákazníky, kdy se podniky začínají nejen učit budovat vztahy se zákazníky, ale volit takové manažerské nástroje při jejich obsluze, které pomáhají tyto vztahy neustále posilovat. To je většinou daleko důležitější než získávání nových zákazníků.

Od začátku 21. století jsme svědky enormního rozvoje informačních technologií, což se projevilo i v zavádění technologií řízení vztahů se zákazníky, označovaných „customer relationship management“ (neboli CRM) do podnikatelského prostředí a k hlubšímu využívání dat a informací ve snaze lépe porozumět zákazníkům a dokonaleji než konkurence uspokojovat jejich potřeby a požadavky. To vše vyvolalo nutnost přejít od transakčního marketingu k marketingu vztahů.

Marketing vztahů stále více vyžaduje poskytování takové hodnoty pro zákazníka, která mu přinese komplexní řešení jeho potřeb a požadavků, a to jedinečným způsobem. Každý podnik by proto měl znát, co se rozumí komplexním řešením potřeb zákazníka, co pro jeho poskytnutí zabezpečit a jak toto komplexní řešení zákazníkovi poskytnout. Tato koncepce hodnoty pro zákazníka se opírá nejen o hmotné (fyzické) složky hodnoty, ale zejména o její nehmotné složky, jako jsou služby poskytované zákazníkům, vztahy s nimi a pověst partnerů, s kterými zákazník obchoduje.

Ukazuje se, že rozvoj marketingu vztahů by měl být založen na spolupráci a integraci těch subjektů hodnotové sítě, kteří se podílejí na tvorbě excelentní hodnoty pro zákazníka. Tato spolupráce by se měla opírat o úzké informační, technologické a obchodní propojení subjektů hodnotové sítě, založené na empatii, důvěře, oddanosti, vzájemné výhodnosti a partnerství. Jen tak lze zvýšit retenci a loajalitu zákazníků a dosáhnout dlouhodobého rozvoje dodavatelského podniku a jeho partnerů.

Cíle

Cílem této publikace je shrnout nejnovější poznatky, týkající se strategického managementu vztahů se zákazníky na B2B trzích a v jeho rámci nástrojů pro jejich posilování. Její dílčí cíle lze charakterizovat takto:

1. Vymežit podstatu strategického marketingu vztahů se zákazníky a vysvětlit podstatu, základní rysy a vztah mezi jeho součástmi – marketingem vztahů, CRM a takticko-ope-
rativním řízením obsluhy zákazníků.
2. Charakterizovat vývoj disciplíny marketingu až po marketing vztahů a postavení a úlo-
hu marketingu vztahů v současném podnikovém managementu. Rámcově prezentovat
různé školy a přístupy k jeho chápání, specifikovat základní principy marketingu vztahů
a jeho jednotlivé fáze.
3. Charakterizovat současné pojetí hodnoty pro zákazníka, zejména se zabývat hodnotou
pro zákazníka na bázi komplexního řešení potřeb a požadavků zákazníků, vytvářené
formou integrace a spolupráce všech subjektů hodnotové sítě, spolupodílejících se na
vytváření a zvyšování hodnoty pro zákazníka (dále stakeholderů).
4. Vymežit nástroje posilování vztahů se zákazníky, vhodné pro B2B trh, zejména pro
produkty určené pro výrobní spotřebu, zmapovat jejich prospěšnost pro posilování
vzájemných vztahů z pohledu zákazníků (zpracovatelů) a výrobců těchto produktů na
příkladu vybraných kategorií chemických produktů a shrnout tyto poznatky pro produkty
určené pro výrobní spotřebu.
5. Vymežit měření výkonnosti z pohledu zákazníků jako součást systému měření výkonnosti
podniku. Charakterizovat systém měření výkonnosti podniku z pohledu zákazníků,
popsat metodiku jejího měření a dokumentovat tyto postupy na konkrétních výsledcích
měření výkonnosti z pohledu zákazníků u vybraných kategorií chemických produktů.

Metodologie

Základní metodou získání poznatků, prezentovaných v této publikaci, je rozsáhlá rešerše soudobé vědecké literatury, zejména vědeckých knih, publikovaných ve špičkových zahra-
ničních vydavatelstvích, a vědeckých článků, indexovaných především v citační databázi
Web of Science (WOS) a SCOPUS. Studium, analýza a syntéza získaných poznatků jsou
základem teoretických statí ve všech kapitolách.

Vzhledem k tomu, že v odborné literatuře zatím chybí ucelený výklad nástrojů posilování
vztahů se zákazníky na B2B trhu obecně a rovněž pro produkty určené pro výrobní spotřebu,
je většina poznatků, prezentovaných v kapitole 4, výslednicí řady primárních kvalitativních
a kvantitativních marketingových výzkumů, realizovaných v letech 2011–2015 autorským
kolektivem a studenty Katedry ekonomiky a managementu chemického a potravinářského
průmyslu na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Výzkumy byly reali-
zovány jak v podnicích výrobců vybraných chemických výrobků, tak v podnicích jejich
klíčových zákazníků v České republice. Při kvalitativních výzkumech byla data sbírána
pomocí metody individuálních hloubkových rozhovorů, při kvantitativních výzkumech
metodou osobního dotazování ve dvou výrobních podnicích chemického průmyslu a ve
dvaceti sedmi podnicích jejich klíčových zákazníků. V každém podniku byli dotazováni

všichni manažeři zkoumané kategorie výrobků na různých hladinách řízení, a to manažeři SBU, resp. produktoví manažeři, vedoucí a pracovníci úseků strategického rozvoje, výzkumu a vývoje, marketingu, prodeje, obchodně-technických služeb, výroby, managementu kvality, nákupu a ekonomických oddělení. Výzkumy se uskutečnily v podnicích výrobců a zákazníků tří různých kategorií chemických produktů, kdy každá z těchto kategorií výrobků vykazuje různé nároky na intenzitu spolupráce, posilování vztahů a propojení mezi dodavateli a zpracovateli nebo uživateli produktů. Jednalo se jednak o kategorii chemických výrobků s vysokými nároky na spolupráci mezi výrobcí a zákazníky i ostatními stakeholdery během celého životního cyklu výrobku (pigmenty, resp. barviva), jednak o kategorii výrobků chemického průmyslu se středními nároky na spolupráci zejména při distribuci, skladování a užití produktu u zákazníků (průmyslové trhaviny) a o komoditní produkty (anorganické kyseliny, resp. soli), kdy nároky na spolupráci mezi výrobcí a zpracovateli produktů jsou spíše nižší, zejména se týkají automatizace objednávek a dalších logistických činností spojených s distribucí produktů zákazníkům.

Při zpracování poznatků z kvalitativních výzkumů byla použita metoda analýzy obsahu rozhovorů a hledání nejčastěji zmiňovaných a zdůrazňovaných nástrojů a forem posilování vztahů se zákazníky a důvodů, proč je manažeři považují za prospěšné pro posilování vzájemných vztahů mezi výrobcí a jejich zákazníky.

V rámci kvantitativních výzkumů byla hodnocena prospěšnost 105 nástrojů a forem posilování vztahů se zákazníky na postojové škále 1–7 (1 = zcela neprospěšné, 2 = velmi neprospěšné, 3 = spíše neprospěšné, 4 = ani prospěšné/ani neprospěšné, 5 = spíše prospěšné, 6 = velmi prospěšné, 7 = mimořádně prospěšné), a to z pohledu manažerů v podnicích výrobců zkoumaných kategorií chemických produktů i jejich klíčových zákazníků. Získaná data byla analyzována pomocí vybraných statistických metod (metody pro grafický a číselný popis rozložení dat, explorační faktorová analýza, testování statistických hypotéz) v prostředí statistického softwaru IBM SPSS Statistics, verze 23.

Ordinální charakter použité postojové škály předurčoval volbu vhodných popisných statistik a testů pro ověřování rozdílů v postojích mezi skupinami respondentů. Úroveň prospěšnosti byla proto popsána četnostním rozdělením získaných odpovědí v jednotlivých kategoriích postojové škály a mediánovou kategorií. Statistická významnost rozdílů ve vnímané prospěšnosti mezi různými skupinami manažerů (v závislosti na jejich pracovním zařazení, délce praxe, vzdělání a typu distribuovaných produktů), ale také mezi manažery z podniků výrobců a jejich zákazníků byla ověřována pomocí neparametrických testů. Pro testování shody mediánu prospěšnosti mezi skupinami respondentů byl použit mediánový test a pro testování shody četnostního rozdělení odpovědí na celé postojové škále byl použit χ^2 test. Při nesplnění předpokladů pro použití testů byla významnost testů (signifikance) stanovena exaktně metodou Monte Carlo. Statistická významnost rozdílů byla ve všech případech ověřována na hladině významnosti 5 %.

Vzhledem k vysokému počtu zkoumaných nástrojů a silné korelační závislosti mezi nimi byla snaha redukovat počet těchto nástrojů a identifikovat hlavní faktory, které přispívají k posilování vzájemných vztahů mezi partnery hodnotového řetězce na B2B trzích. Pro identifikaci těchto faktorů byla použita explorační faktorová analýza. Faktory byly v prvním kroku extrahovány metodou hlavních komponent a následně byly získané faktory z důvodu jejich lepší interpretace rotovány metodou Varimax. Jako kritérium volby pro počet extrahovaných faktorů bylo zvoleno Kaiserovo pravidlo v kombinaci s pravidly čistě pragmatickými (interpretační smysluplnost).

KAPITOLA 1

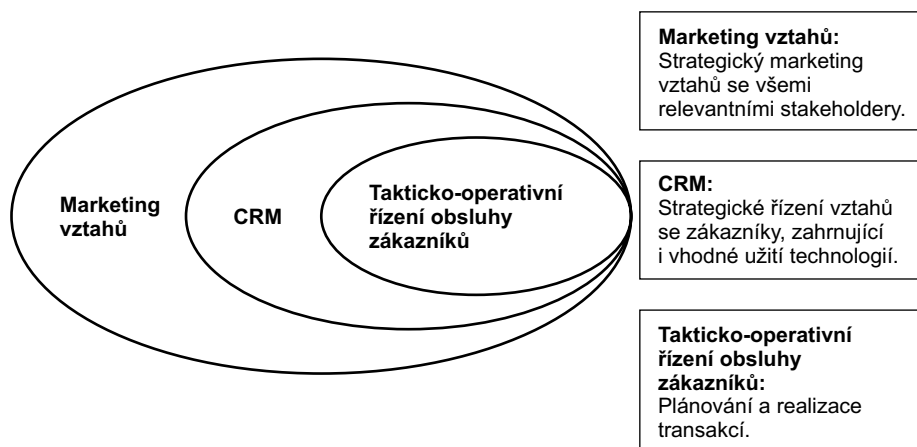
Strategický marketing vztahů se zákazníky

Strategický marketing vztahů se zákazníky se pro všechny podniky stává kritickou aktivitou. Problematice vztahů se zákazníky je v posledních třiceti letech věnována stále větší pozornost, a to jak v rovině teoretické, tak v praxi průmyslových podniků. Budování vztahů se zákazníky a jejich udržování je dokonce daleko důležitější než získávání nových zákazníků, a to nejen na průmyslových trzích, ale i na trzích konečných spotřebitelů.

Implementaci marketingu vztahů a v jeho rámci CRM v podnikatelské praxi podněcuje zejména prudký rozvoj informačních technologií. Podniky začaly chápat, jak jim mohou data a informace v rámci CRM informačních systémů pomoci lépe porozumět zákazníkům a implementovat strategie založené na posilování vzájemných vztahů mezi dodavateli a zákazníky. Méně si už uvědomují, že je třeba zároveň zvolit a používat takové nástroje marketingu vztahů, které povedou k ještě hlubší penetraci podniku na cílových trzích.

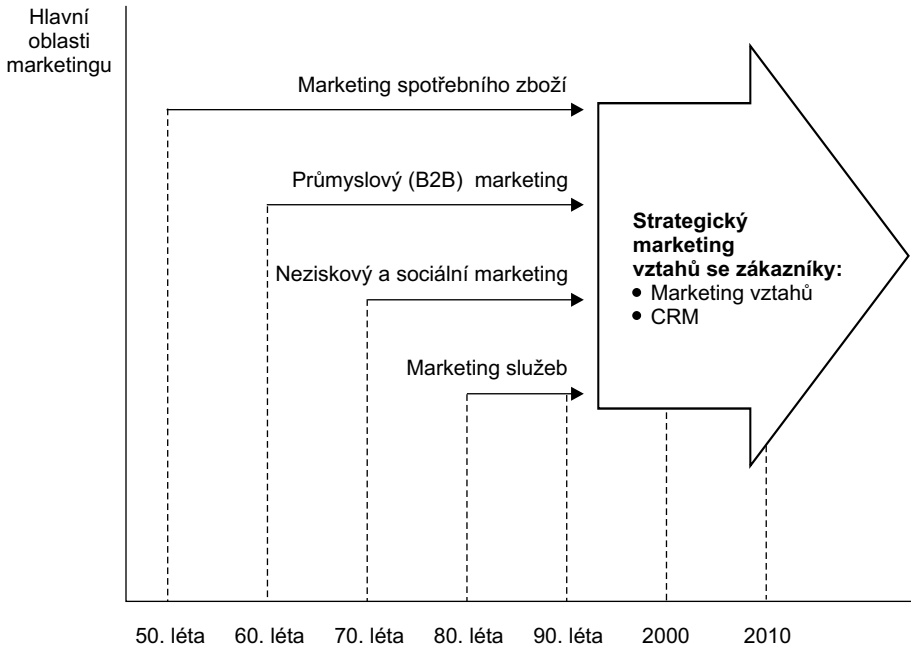
1.1 Doména strategického marketingu vztahů se zákazníky

Pojmy „marketing vztahů“ a CRM jsou obvykle používány jako synonyma, ovšem Zablah, Bellenger a Johnson (2004) uvádějí, že marketing vztahů a CRM se liší (viz obrázek 1.1).



Obrázek 1.1: Doména strategického marketingu vztahů se zákazníky (zdroj: Payne, Frow, 2013, s. 4)

Všechny tyto tři aktivity – marketing vztahů, CRM a takticko-operativní řízení obsluhy zákazníků – představují oblast strategického marketingu vztahů se zákazníky. Pro hlubší pochopení jejich vzájemného vztahu je třeba zrekapitulovat vývoj disciplíny marketingu (viz obrázek 1.2).



Obrázek 1.2: Vývoj disciplíny marketingu (zdroj: Payne, Frow, 2016, s. 5)

Ve světě došlo k širšímu prosazení marketingu po 2. světové válce. V padesátých letech 20. století byl primárně soustředěn na spotřební trh, kdy manažeři pokrokových podniků začali vytvářet vlastní marketingové plány, zejména u rychloobrátkového zboží. V šedesátých letech začala být věnována zvýšená pozornost průmyslovým trhům. Zprvu byly vymezeny rozdíly mezi spotřebními a průmyslovými trhy, následně se zkoumal prodej na těchto trzích a pak diferenciacie přístupu k trhům podle významu zákazníků pro podnik a problematika řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Sedmdesátá léta byla charakteristická rozvojem marketingu v neziskové sféře a sociálním marketingem, zejména úloze lidí a jejich znalostí a dovedností při obsluze cílových trhů. V osmdesátých letech se pozornost soustředila na sektor služeb a na jejich rozvoj i při obsluze průmyslových kupujících a konečných spotřebitelů. Od devadesátých let minulého století se začal rozvíjet marketing vztahů a v jeho rámci CRM a řízení vztahů s ostatními stakeholdery v rámci tzv. hodnotové sítě. Hodnotovou síť tvoří všechny subjekty a vztahy mezi nimi, které se spolupodílejí na vytváření hodnoty pro zákazníka. Velké i menší podniky v různých odvětvích začaly chápat marketing vztahů a CRM v hodnotové síti jako ústřední směr podnikové strategie ze dvou důvodů:

- Došlo k rozvoji nových technologií, které firmám umožnily lépe cílit na vybrané segmenty, mikrosegmenty až na jednotlivé zákazníky.
- Nové marketingové myšlení, spočívající v propojení a spolupráci subjektů hodnotové sítě při obsluze cílových trhů, zvýšilo potenciál zákaznicky orientovaných a procesně pojatých strategií.

Od poloviny první dekády 21. století posílil tyto tendence rozvoj sociálních médií, jako jsou například Facebook nebo Twitter, což nemá v historii marketingu obdobu. Jejich vliv se stále zvyšuje nejen na B2C trzích, ale i na B2B trzích.

Na rozvoj strategického marketingu vztahů se zákazníky a v jeho rámci i CRM měl a má významný a trvalý vliv rozvoj služeb, a to ve všech odvětvích. Služby jako nehmotné užítky jsou postaveny na kvalitě jejich poskytovatelů, jejich znalostech, dovednostech a zvládnání činností. Logika marketingu se přesunula z „dominance produktů“ k „dominanci služeb“ a k užším vztahům se zákazníky (Vargo, Lusch, 2004).

Současný marketing vztahů je založen na deseti pilířích (viz tabulku 1.1):

Tabulka 1.1: *Logika dominance služeb – deset základních pilířů*

	Základní pilíře	Vysvětlivky a poznámky
1.	Základním pilířem směny je služba.	Aplikace základních operačních zdrojů „služby“ (znalostí a dovedností) je definována jako „dominance služeb“ (<i>service-dominant logic</i> , zkráceně S-D logic), ta je základem pro veškerou směnu.
2.	Základní pilíř směny – služba – maskuje nepřímá směna.	Vzhledem k tomu, že služba je poskytována prostřednictvím komplexního propojení zboží, peněz a organizací, není služba jako základ směny na první pohled zřejmá.
3.	Každý produkt by měl zákazníkům poskytnout službu.	Produkty krátkodobé i dlouhodobé spotřeby odvíjí svou hodnotu od užití – služby, kterou poskytují.
4.	Základním zdrojem konkurenční výhody jsou operační zdroje.	Schopnost konkurovat předurčuje požadované změny nositelů (tahounů) růstu konkurenceschopnosti.
5.	Všechny ekonomiky jsou ekonomikami služeb.	Služba je v současné době díky specializaci a outsourcingu zřetelnější.
6.	Spolutvůrcem hodnoty je vždy zákazník.	Z toho plyne, že vytváření hodnoty je interaktivní.
7.	Podnik nemůže dodat hodnotu, nabízí pouze propozice hodnoty (to, co může být hodnotné z pohledu zákazníků).	Podnik může nabízet své využitelné zdroje a kooperativně a interaktivně vytvářet hodnotu pro zákazníka díky akceptaci propozic hodnoty zákazníkem, nemůže však vytvořit a dodat hodnotu nezávisle na zákazníkovi.
8.	Způsob podnikání zaměřený na služby je v podstatě zákaznický a vztahově orientovaný.	Vzhledem k tomu, že služby jsou definovány a společně vytvářeny z hlediska zákazníkem určených užítků, směna je v podstatě zákaznický a vztahově orientovaná.
9.	Zdrojem integrace jsou všichni společní a ekonomičtí hráči.	Z toho vyplývá, že vytváření hodnoty pro zákazníka se děje v rámci sítě (integrace a propojení zdrojů).
10.	Hodnota je vždy jedinečně a fenomenologicky určena jejím příjemcem.	Hodnota je osobitá, založená na zkušenostech, vyplývá ze souvislostí a má pro příjemce význam.

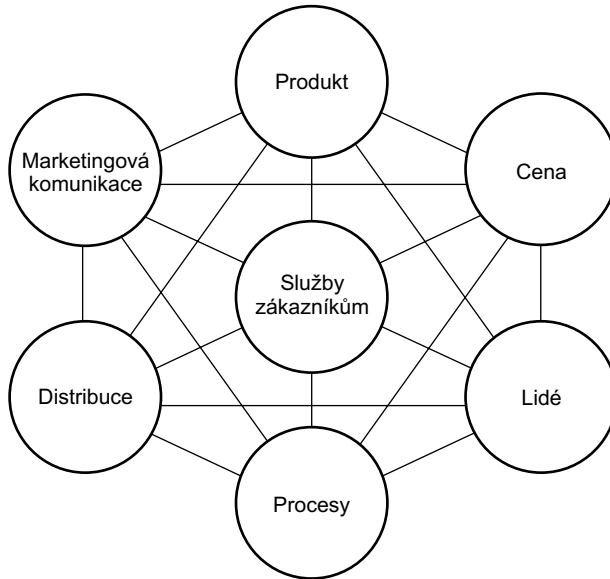
Zdroj: Vargo, Lusch (2008, s. 7)

Při uplatnění logiky dominance služeb musí být v centru hlubšího zájmu zákazníci. Podniky by měly být neustále se učícími organizacemi, těsněji spolupracujícími se zákazníky a vzájemně s nimi komunikujícími formou dialogu. Při této spolupráci by měly být podniky iniciativní a aktivní při vývoji produktů, jejich výrobě, dodání a jejich užití, resp. spotřebě u zákazníka, a zapojit do všech těchto procesů zákazníka.

Strategický marketing vztahů se zákazníky vyžaduje nejen vyvíjet a nabízet produkty, ceny, distribuci a marketingovou komunikaci podle potřeb a požadavků zákazníků, ale věnovat pozornost prvkům vedoucím k udržení zákazníků, tedy lidem, procesům a aktivním

službám zákazníkům. Gummesson (2010) uvádí, že se mění úloha marketingového mixu z nástrojů uspokojících poptávku v nástroje přispívající k posilování vztahů, sítě a interakcí.

Marketing vztahů vyžaduje širě pojatý marketingový mix, sestávající ze sedmi prvků (viz obrázek 1.3). Klíčovou roli při přechodu od marketingu transakcí k marketingu vztahů hrají pracovníci, procesy a služby zákazníkům.



Obrázek 1.3: Marketingový mix v marketingu vztahů se zákazníky (zdroj: Gummesson, 2010, s. 409)

Při vytváření marketingové strategie je třeba zvažovat vazby mezi jednotlivými prvky takto pojatého marketingového mixu, neboť se vzájemně ovlivňují a společně vytvářejí vnitřní i vnější podpůrné prostředky pro posilování vztahů se zákazníky. Tyto prvky musí být vzájemně konzistentní, synergicky působící a účinné při zvyšování konkurenceschopnosti na cílových segmentech trhu.

1.2 Marketing vztahů

Změny v tržním prostředí postupně vedly od začátku 21. století ke změně základních principů marketingu. Tržní prostředí je zcela rozdílné od podmínek v předchozích letech. Většina trhů se nachází ve stádiu zralosti a nasycení, tedy růst poptávky je zanedbatelný nebo žádný, což vyvolává obrovský tlak na ziskovost firem. Nakupující a spotřebitelé jsou vzdělanější a méně citliví na tradiční marketingové nástroje, zvláště na reklamu. Ovládají práci s počítačem, využívají čím dál více možnosti internetu a sociálních médií. Důsledkem těchto změn je globalizace trhů.

Marketing vztahů se zákazníky je zastřešující koncepce marketingu, zabývající se identifikací vhodných vztahů se sítí zákazníků a jiných klíčových stakeholderů a následně iniciací, rozvojem, rozšiřováním a udržováním nebo ukončováním interakcí s těmito subjekty. Vztahy s jednotlivými partnery mohou být založeny na kontinuálním přechodu od důvěrných partnerských vztahů po kontakty bez vztahů nebo naopak. Vzájemné vztahy by však měly být vytvářeny a budovány tak, aby podnik nabízel produkty a služby, mající žádoucí propozice hodnoty pro zákazníka a slibující vyšší hodnotu pro zákazníka než jim nabízí konkurence, poskytoval tuto hodnotu za spoluúčasti partnerů díky vytvořeným vztahům s nimi, a tak zvyšoval dlouhodobou ziskovost a tržní hodnotu firmy.

1.2.1 Základní rysy marketingu vztahů

Kotler již v roce 1992 konstatoval, že „existuje všeobecná shoda v tom, že podnikání se rozvíjí, pokud jsou podniky schopny konkurovat na domácích i globálních trzích. To vyžaduje rozvíjet silné vazby se stakeholdery, tedy se zákazníky, distributory, dodavateli, zaměstnanci, průmyslovými svazy a společnostmi, státními institucemi a ostatními klíčovými hráči v tržním prostředí. Musí skončit běžné praktiky, jako je nátlak na dodavatele ke snížení cen, diktát podmínek dodávky distributorům a zacházení se zaměstnanci jako se zdroji nákladů spíše než jako s aktivy. Je třeba změnit filosofii podnikání z krátkodobě transakčně orientované v dlouhodobě orientovanou s cílem budování vztahů se stakeholdery.“

Vyžaduje to integrovaný přístup k podnikání, který povede k pochopení rozdílných vztahů s jednotlivými stakeholdery. Zatím však je v řadě velkých průmyslových podniků marketing stále vnímán jako řada souvisejících, ale relativně samostatných činností, které jsou oddělené od zbytku firmy. Tento přístup není životaschopný ani efektivní a nevede k vyšší výkonnosti podniků.

Marketing vztahů (Payne, Frow, 2013, s. 17):

- vyžaduje soustředění na vztahy spíše než na transakce;
- představuje přechod od funkčně založeného marketingu k mezi-funkčně založenému marketingu;
- vyžaduje plné soustředění na vytváření hodnoty pro zákazníka;
- je přístupem, který je zaměřen na propojení a spolupráci všech stakeholderů při tvorbě hodnoty pro zákazníka, tvořících hodnotovou síť, nikoliv jen se zákazníky;
- znamená přechod od marketingových činností, zaměřených na získávání zákazníků, k marketingovým činnostem, které kladou důraz na udržení zákazníků a získání jejich loajality.

Důraz na vztahy

Rozdíly mezi marketingem transakcí a marketingem vztahů jsou patrné z obrázku 1.4.

Je třeba věnovat podstatně větší pozornost udržení zákazníků, uplatňovat strategie zaměřené na udržení zákazníků a posilování vztahů s nimi a hodnotit přínosy zákazníků pro podnik pomocí jejich celoživotní hodnoty pro podnik. Při vytváření hodnoty pro zákazníky je třeba propojit všechny útvary uvnitř podniku a všechny relevantní stakeholdery. Odpovědnost za úspěch na trhu nesou všechny útvary napříč podnikem, nikoliv pouze marketingové oddělení.