

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

DIZERTAČNÁ PRÁCA

2009

Ing. Zora Vajsochrová Trnková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Ing. Zora Vajsochrová Trnková

Dizertačná práca

Determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti v stratégiách
konkurencieschopnosti podnikov

na získanie akademického titulu „philosophiae doctor“

v študijnom odbore 3.3.10 Obchod a marketing, v študijnom programe
Marketingový a obchodný manažment

Školiteľ: prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc. D.M.M.

Bratislava, 2009

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcela poďakovať mojej školiteľke prof. Ing. Dagmar Lesákovéj CSc. D.M.M. za cenné rady a odporúčania pri riešení doktorandskej dizertačnej práce. Moja vďaka patrí taktiež celému kolektívu Katedry marketingu Obchodnej fakulty, respondentom výskumu z radov firiem a všetkým, ktorí ma svojimi odporúčaniami nasmerovali k naplneniu cieľov tejto práce.

Obsah

1 Úvod do problematiky	7
2 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí	13
2.1 Zmeny na súčasných trhoch a ich vplyv na princípy marketingu	13
2.1.1 Charakteristika súčasných trhov	13
2.1.2 Charakteristika nového marketingu	16
2.2 Definovanie základných pojmov	20
2.2.1 Konkurenčná výhoda a konkurencieschopnosť	20
2.2.2 Marketingová stratégia	21
2.2.3 Ukazovatele a miery marketingovej úspešnosti	23
2.2.4 Zákazník, hodnota pre zákazníka a zákaznícka spokojnosť	24
2.2.5 Vzťahový marketing a popis fáz vzťahu ku zákazníkovi	26
2.3 Analýza zákazníkov ako východisko k skúmaniu determinantov a mier marketingovej úspešnosti	28
2.3.1 Segmentácia ako východisko na tvorbu marketingových stratégií	29
2.3.2 Model 5W	30
2.3.3 ABC analýza	30
2.4 Determinanty marketingovej úspešnosti	31
2.5 Kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti	33
2.5.1 Očakávania zákazníkov	33
2.5.2 Spokojnosť zákazníkov	35
2.5.3 Použitie Paretovho pravidla v koncepcii zákazníckej spokojnosti	38
2.5.4 Kroky k zákazníckej spokojnosti	38
2.6 Modely zákazníckej spokojnosti a meranie spokojnosti	40
2.6.1 Model potvrdenia očakávaní	42
2.6.2 Kvalitatívny model spokojnosti	43
2.6.3 Mriežka manažérskych príležitostí	45

2.6.4 Index zákazníckej spokojnosti	46
2.6.5 Model C/D Paradigma	47
2.6.6 Spôsoby merania zákazníckej spokojnosti v praxi.....	47
2.7 Retencia – udržanie si zákazníka	48
2.7.1 Benefity zákazníckej retencie	48
2.8 Lojalita zákazníkov	50
2.8.1 Definície zákazníckej lojality a definovanie príbuzných pojmov	55
2.8.2 Vplyv emócií na lojalitu zákazníka k firme	60
2.8.3 Fázy procesu lojality.....	61
2.8.4 Meranie lojality zákazníkov.....	63
2.9 Efekty zákazníckej spokojnosti a zákazníckej lojality.....	65
2.10 Strata zákazníka	68
2.11 Koncepcia CRM.....	69
2.11.1 Zásady riadenia vzťahov so zákazníkmi.....	72
2.11.2 Riadenie hodnoty zákazníka počas životného cyklu	73
2.12 Manažment sťažností	77
3 Cieľ a metódy práce	79
3.1 Hlavný cieľ a čiastkové ciele práce	79
3.2 Vedecké metódy práce	80
3.3 Etapy riešenia doktorandskej dizertačnej práce.....	84
3.4 Metodika riešenej doktorandskej dizertačnej práce.....	85
4 Výsledky a diskusia.....	87
4.1 Analýza údajov	87
4.1.1 Jednoduchá analýza	87
4.1.2 Charakteristika vzorky.....	100
4.1.3 Analýza štatistickej významnosti a krížové tabuľky početností	102

4.1.4 Zhrnutie výsledkov primárneho výskumu	131
5 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce	138
5.1 Teoretické prínosy dizertačnej práce	139
5.2 Praktické prínosy dizertačnej práce	141
6 Záver	149
7 Abstrakt.....	154
8 Zoznam bibliografických odkazov.....	155
9 Prílohy	170

1 Úvod do problematiky

Marketing je dynamická ekonomická disciplína, ktorá sa neustále mení vplyvom zmien na trhu. Ekonomický systém predstavuje spojený kolobeh informácií, tovarov a služieb, ktoré sú závislé od potrieb ľudí. Preto aj marketing reaguje na vyššie požiadavky súčasných zákazníkov. Zákazník je čoraz viac informovaný, vzdelaný a je si vedomý svojej hodnoty. Požaduje od výrobcu, či obchodníka vyššiu kvalitu tovarov a služieb za nižšie ceny. V tejto situácii hľadajú firmy riešenie, ktoré by do vzťahu zákazník – firma prinieslo viac vyjednávacej sily na strane firmy. Východisko poskytuje vzťahový marketing, ktorý zbližuje dvaja najdôležitejšie subjekty na trhu, zákazníka a predávajúceho. Obchodná výmena, ktorá sa uskutočňuje za asistencie CRM koncepcie, je výmena s vyššou mierou pridanej hodnoty a poskytuje obojstranné uspokojenie. Už nejde len o dva anonymné subjekty na trhu, ktoré si vymieňajú tovary a služby, ale ide o partnerov, ktorí majú záujem na dlhodobej spolupráci.

Marketing ako veda i praktická disciplína prešiel za svojich šesťdesiat rokov existencie mnohými podobami a bol ovplyvnený mnohými zmenami vo svete. Súčasný marketing sa dá charakterizovať ako marketing uvedomujúci si hodnotu vzťahu so zákazníkom a marketing využívajúci najmodernejšie technológie. Sociálne vplyvy a vplyvy vývoja technológií sú označované ako najdôležitejšie pri vývoji marketingu.

Predkladaná dizertačná práca vypracovaná na tému „Determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti podnikov“ sa sústreďuje na analýzu v súčasnosti najdôležitejšej konkurenčnej výhody na trhu, a tým je pevne vybudovaný a udržiavaný vzťah so zákazníkom. Problematika udržateľnosti súčasných zákazníkov je vysoko aktuálna, je predmetom mnohých vedeckých výskumov. I manažéri z praxe označujú riešenie tejto problematiky ako strategické východisko pre ďalšie zotrvanie na trhu.

The Conference Board, nezisková organizácia združujúca odborníkov z oblasti marketingu a manažmentu, každoročne vykonáva výskum, v ktorom dopytuje 700 generálnych riaditeľov z celého sveta na otázky výziev, ktoré ich čakajú v nasledujúcom roku. Už v roku 2002 pomenovali generálni riaditelia týchto spoločností ako najhorúcejší problém marketingu vernosť a udržateľnosť zákazníkov, tento faktor bol

d'aleko pred znižovaním nákladov, vychovávaním vedúcich pracovníkov, zvyšovaním inovácií či zvyšovaním ceny akcií. Problematika lojality zákazníkov pretrváva i v súčasnosti. Budovanie lojality zákazníkov predstavuje účinný nástroj na udržanie objemu predaja firmy i za podmienok cenových vojen konkurencie.

Súčasný podnik sa snaží predat' čo najviac produktov či služieb a zaujíma sa hlavne o to, ako presvedčiť zákazníka, aby uskutočnil nákupné rozhodnutie a kúpil si ich produkt. Ale len málo podnikov sa zaujíma o celý proces nákupu produktu, teda aj o fázu, ktorá nasleduje po zakúpení tovaru, alebo o obraz podniku v zákazníkovej mysli počas celej životnosti produktu. V tejto súvislosti je spomínaný pojem spoločenská zodpovednosť firiem, ktorá rozdeľuje skupinu podnikov na dve časti. Je to skupina podnikov, ktoré si uvedomujú, že len zodpovedná firma, ktorá je obľúbená v spoločnosti, a ku ktorej má zákazník vytvorený vzťah, má dlhodobú perspektívu zisku. Druhá skupina firiem zahŕňa podniky uzavreté dovnútra a nevšímajúce si okolité prostredie. Zaujíma sa len o okamžité zisky, vzťahy s okolím sú im na príťaž. Tieto firmy si neuvedomujú krátkozrakosť svojho konania.

Zvyšovanie konkurenčného boja prináša so sebou efekt čistenia trhu. Prežijú len tie najsilnejšie firmy, ktoré budú mať blízko k cieľovým trhom. Motívom výberu témy dizertačnej práce bolo uvedomenie si faktu, že vzťah so zákazníkom sa stáva najdôležitejšou konkurenčnou výhodou firmy, ktorá je len ťažko napodobniteľná. Tento fakt si uvedomuje veľa odborníkov z vedy i praxe, ale aj napriek tomu je oblasť kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti len veľmi málo preskúmaná. CRM predstavuje v praxi účinnú metódu tvorby vzťahu k zákazníkovi, ktorá i napriek svojej popularite, nie je vždy chápaná a implementovaná správne. Tieto medzery v poznaní nás motivujú k skúmaniu tejto oblasti.

Marketing je aktivita patriaca do primárnych aktivít v rámci tvorby hodnôt v podniku, a tiež je to aktivita náročná na zdroje. Ide tak o zdroje finančné ako i ľudské zdroje. Preto je nutné nájsť spôsob merania efektívnosti vynakladaných prostriedkov na marketingové aktivity. V zložitom procese strategického rozhodovania poskytujú účinné miery marketingovej efektívnosti informačnú bázu pri rozhodovaní o alternatívach výberu medzi jednotlivými marketingovými nástrojmi. Cieľom

porovnávaní výsledkov jednotlivých aktivít je nájst' najvhodnejší variant, ktorý vyhovuje cieľovým segmentom podniku.

Predmetom skúmania sú determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti. Pri skúmaní sa zameriavame na analýzu vzťahu firma – zákazník, ktorý považuje za základný determinant úspechu firmy. Priebeh vzťahu vytvára priestor na zostavenie mier marketingovej úspešnosti a jeho hodnotenie v čase. Koncepcia CRM zastrešuje viacero predmetov skúmania predkladanej dizertačnej práce a je doplnená o najnovšie poznatky z vedy i praxe. Významná časť dizertačnej práce je venovaná externej komunikácii firmy po zakúpení produktu a riešení sťažností zákazníkov. Sťažnosť zákazníka chápeme ako príležitosť na upevnenie vzťahu ku zákazníkovi, nie ako negatívny podnet.

Skúmanie determinantov a mier marketingovej úspešnosti je mimoriadne dôležité pri tvorbe základného dokumentu podniku riadeného na báze marketingu. Týmto dokumentom je marketingová stratégia ako komplexný dokument určujúci smerovanie podnikovej činnosti orientovanej na trh. Determinanty treba poznať, vedieť reagovať na ich zmeny a snažiť sa získať ich pod kontrolu marketingových stratégií.

Z oblasti mier marketingovej úspešnosti sa zaoberáme iba kvalitatívnymi mierami, medzi ktoré zahŕňame miery hodnotiace výsledky marketingu týkajúce sa osobnosti zákazníka, ako sú zákaznícka spokojnosť, lojalita zákazníkov, retencia zákazníkov, ale aj iné kvalitatívne charakteristiky zákazníka vyplývajúce zo zákazníckych analýz.

Skúmaná problematika determinantov a mier marketingovej úspešnosti je pre dôvody vyššie spomínané v texte veľmi aktuálna a dôležitá pre úspešné fungovanie podnikov na súčasných globálnych trhoch. I napriek tomu je téma zachytená v domácej odbornej literatúre len v útržkovitej forme. Zahraničná literatúra je v spracovaní témy úspešnejšia, ale tiež obsahuje len charakteristiky jednotlivých mier marketingovej úspešnosti a neposkytuje komplexný pohľad na problematiku determinantov a mier marketingovej úspešnosti. Najväčší priestor je venovaný skúmaniu spokojnosti zákazníkov, čo ale podľa nás neposkytuje dostatočný obraz o výsledkoch dlhodobých marketingových aktivít. Preto cieľom dizertačnej práce je poskytnúť komplexný pohľad na problematiku.

Väčšina výskumov venovaných kvalitatívnym mieram marketingovej úspešnosti sa zameriava na skúmanie zákazníckej spokojnosti. Len do roku 1992 bolo napočítaných asi 15 000 výskumov, ktoré sa orientovali na zákaznícku spokojnosť. Zákaznícku spokojnosť chápeme len ako prvý krok k tvorbe marketingových stratégií zameraných na budovanie a udržanie vzťahu ku zákazníkovi.

Pri štúdiu a vypracovaní sekundárneho výskumu sme čerpali z literatúry, knižnej i časopiseckej, dostupnej v ekonomických knižniciach Ekonomickej univerzity v Bratislave, Vysokej školy ekonomickej v Prahe a Wirtschaftsuniversität vo Viedni. Cenné informácie sme čerpali aj z medzinárodných databáz ekonomických a iných vedeckých informácií, ktoré sú dostupné na internete a v knižniciach.

Je zaujímavé, že výskumníci a biznismeni sa sústredili na to, ako prilákať zákazníka oveľa viac, než sa zaujímali o to, ako si udržať súčasných zákazníkov. Je len niekoľko výskumov publikovaných na tému udržania si zákazníka. Hodnotenie produktu alebo služby zákazníkom bolo len zriedka použité ako kritérium na index organizačnej efektívnosti. (Schneider 1980, s. 54)

Cieľom predkladanej dizertačnej práce je popísať doteraz používané determinanty marketingovej úspešnosti a zostaviť systematický prehľad týchto determinantov. Druhým cieľom dizertačnej práce je popísať a systematizovať kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti používané v praxi i vo vedeckých prácach. Ambicióznym cieľom, o ktorého naplnenie sme sa pokúsili, je vlastný návrh determinantov a kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti a potvrdenie jeho opodstatnenosti prostredníctvom primárneho výskumu. Cieľom dizertácie je tiež zosúladiť poznatky získané vedou z oblasti determinantov a kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti s poznatkami a skúsenosťami, ktoré získavajú marketingoví manažéri firiem na trhu. Ďalším z cieľov je overenie hypotézy, ktorá tvrdí, že vytvorený vzťah ku zákazníkovi je jedinou konkurenčnou výhodou, ktorú nie je možnú napodobniť a predstavuje kľúč k úspechu na súčasných trhoch.

V akademickej obci je problematika zvyšovania efektívnosti marketingového snaženia ostro sledovaná a je jej venovaná veľká časť vedeckej práce. Tento fakt umocňuje aj dôležitosť predkladanej dizertačnej práce, ktorá si kladie za cieľ porovnať údaje a prácu vedeckých pracovníkov s aktivitami a prácou marketingových manažérov

a stratégov na trhu. Manažéri sú často zavalení veľkým množstvom práce, sústredia sa na rutinné činnosti a nemajú čas podrobne sledovať dianie na trhu, aj keď si uvedomujú jeho dôležitosť. Preto sme sa vo svojom primárnom výskume sústredili aj na dopytovanie manažérov na zmeny na trhu a ich reakcie vo forme marketingovým stratégií.

V predkladanej práci spájame viacero vedeckých metód, ktoré nás majú doviesť k cieľu dizertácie. Práca na dizertácii sa začala prostredníctvom štúdia dostupnej literatúry a vypracovaním sekundárneho výskumu, ktorý zostavuje prehľad publikovaných determinantov a mier marketingovej úspešnosti. Pri sekundárnom výskume boli použité metódy analýzy a syntézy, deskripcie, komparácie, metódy vedeckej abstrakcie, či neúplnej indukcie. Následne boli poznatky získané sekundárnym výskumom konfrontované a potvrdené prostredníctvom primárneho výskumu na trhu. Primárny výskum bol uskutočnený prostredníctvom dopytovania odborníkov z praxe na otázky kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti a vzťahov firiem ku zákazníkom. Na analýzu údajov boli použité metódy ekonomických analýz, štatistických analýz ako napríklad chí-kvadrát test, exact test, či úplne nová metóda Monte Carlo.

Dizertačná práca pozostáva zo štyroch kapitol. Prvá kapitola sa zaoberá súčasnými poznatkami z oblasti determinantov a mier marketingovej úspešnosti podnikov. Nezabúdame tu ani na charakteristiku súčasného trhu, ktorý výrazne prispieva k vysokej aktuálnosti predkladanej témy a núti marketingových manažérov zmeniť myslenie i nástroje používané na trhu. Táto kapitola zahŕňa názory a výsledky vedeckých prác viacerých autorov zo Slovenska, ale najmä z nemeckofónnych krajín. Názory autorov sú začlenené do jednotlivých podkapitol, ktoré hovoria o spokojnosti zákazníkov, lojalite zákazníkov, zákazníckej retencii, metóde CRM ale i o manažmente sťažností. Druhá kapitola obsahuje stručný prehľad cieľov a metód vedeckej práce. Jednotlivé ciele sú systematizované medzi hlavné a vedľajšie ciele, ktoré sú doplnené o formuláciu hypotéz. Metódy vedeckej práce sú začlenené podľa dvoch etáp výskumu. Tretia a štvrtá kapitola sa zaoberajú výsledkami primárneho výskumu. Uvádzame tu jednoduché i krížové analýzy, overujeme ich podľa zvolených metód a formulujeme závery. Porovnanie výsledkov sekundárneho a primárneho výskumu nachádzame v diskusii.

Úlohou účinného marketingu je pochopiť potreby zákazníkov, zistiť relatívny význam každej potreby a naplánovať postup uspokojenia vybraných potrieb. Otec marketingu, Kotler píše vo svojich najnovších knihách o trendoch v novom marketingu. Marketing dnešného sveta označuje ako marketing v meniacom sa svete a následne vyzdvihuje strategický marketing ako spôsob integrácie všetkých marketingových aktivít.

Najjednoduchšia definícia marketingu definuje marketing ako uspokojenie zákazníka so ziskom. Cieľom marketingu je prilákať nových zákazníkov sľubom vyššej hodnoty a udržať si zákazníkov súčasne tým, že im prinesie uspokojenie. Marketingový manažment je podľa Kotlera definovaný ako umenie i veda výberu cieľových trhov a získavanie, udržanie zákazníkov prostredníctvom tvorby, distribúcie a komunikácie pridanej hodnoty zákazníkovi. Nesmieme zabudnúť ani na dôležitý pojem marketingová príležitosť, ktorá predstavuje atraktívny priestor pre marketingové aktivity, v ktorých má firma možnosť získať konkurenčnú výhodu. Marketing sa sústreďuje na hľadanie a využívanie príležitostí na trhu a eliminovanie rizík. Konkurencieschopnosť podniku bezprostredne súvisí so schopnosťou využívať príležitosti, eliminovať riziká v marketingových stratégiách firmy. Marketingová stratégia ako súčasť podnikateľskej koncepcie je definovaná ako neustále obnovované formovanie prostriedkov a ciest na dosiahnutie podnikových cieľov.

Ťažisko predkladanej dizertačnej práce je v nájdení a popísaní ukazovateľov a mier marketingovej úspešnosti firmy. Ukazovatele a miery marketingovej úspešnosti hodnotia stupeň dosiahnutých marketingových cieľov. Predmetom pozornosti je zákazník vo všetkých jeho rolách. Zákazník je definovaný ako jednotlivец alebo organizačná jednotka, ktorá rozhoduje o nákupe, používaní alebo spotrebe produktu. Zákazník nakúpi produkt, len ak predpokladá, že získa hodnotu. Hodnota pre zákazníka je zákazníkovo hodnotenie celkovej schopnosti produktu uspokojiť potreby. Uspokojenie zákazníka je miera naplnenia očakávaní kupujúceho vo vzťahu k očakávaným charakteristikám produktu a poskytnutým hodnotám. Výsledkom práce so zákazníkom je vzťahový marketing, ktorý je definovaný ako proces vytvárania, udržiavania a rozširovania pevných vzťahov so zákazníkom a inými účastníkmi trhu. Vzťahový marketing je naprepracovanejšia metóda práce so zákazníkom a jeho uplatnenie predstavuje základný determinant marketingovej úspešnosti.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

2.1 Zmeny na súčasných trhoch a ich vplyv na princípy marketingu

2.1.1 Charakteristika súčasných trhov

Úlohou účinného marketingu je pochopiť potreby zákazníkov, zistiť relatívny význam každej potreby a naplánovať postup uspokojenia vybraných potrieb. Pre marketing stále platí: Časy sa budú meniť stále a stále rýchlejšie. Na charakteristiku súčasných trhov vplývajú celospoločenské zmeny. Marketing ovplyvňujú politické, ekonomické i sociálne faktory. Trh sa mení pod vplyvom integrácií ako môžeme vidieť na trhu Európskej únie, ktorý sa po rozšírení o nové krajiny opätovne zmenil. Trh európskej únie sa tak stal viac rôznorodý a pre marketing vznikli nové úlohy uspokojenia potrieb rôznorodých spotrebiteľov. Celý svet čelí demografickým zmenám, s ktorými musia stále viac počítať politici i marketéri. Generácia baby boomu, ktorá sa narodila po 2.svetovej vojne postupne starne. To spôsobilo, že trh sa zameriava čoraz viac na teenagerov. S klesajúcou pôrodnosťou ale bude hrať v kľúčových marketingových rozhodnutiach stále výraznejší trh šedých hláv.

Ďalšie radikálne zmeny prebiehajú v technológiách, ktoré každodenne prinášajú nové výrobky, ktoré menia spôsob života i obchodovania. Súčasná spoločnosť je charakterizovaná spochybňovaním pokroku, kultom slobodne sa rozhodovať, fragmentáciou do malých skupín, narcizmom, významnou úlohou módy a obrovským vplyvom technológií na každodenný život človeka. Zavádzanie moderných informačných technológií do práce marketéra prináša nové možnosti jeho práce. Počítače zjednodušujú modelovanie správania spotrebiteľov, získavanie a spracovanie informácií z marketingového výskumu, uvedenie nových výrobkov na trh, vypracovanie mediálnych plánov, prezentáciu firmy prostredníctvom viacerého druhu médií, uchovávanie a posielanie správ či dokumentov v elektronickej podobe a mnohé ďalšie prínosy.

Ako najpodstatnejší prvok technologického vývoja vo sfére marketingu a obchodu je označovaný internet. Nový typ služieb, ktorý internet poskytuje, ho stavia do pozície jednej z najviac sa rozvíjajúcich oblastí v celosvetovom meradle. Z marketingového hľadiska je internet dokonalým prostriedkom za účelom propagácie a predaja produktov. Pokrýva obrovské množstvo spotrebiteľského trhu s relatívne

malými finančnými nákladmi. Vo všeobecnosti sa internet označuje ako interaktívne médium s prudko rastúcou základňou užívateľov. Vďaka jeho flexibilita a kreatívnym možnostiam prejavu je ideálnym priestorom na reklamné vyjadrenie oslovujúce presne zvolenú cieľovú skupinu. Distribúcia produktov a služieb v prostredí internetu je efektívnejšia ako klasická forma distribúcie, umožňuje značné úspory na skladovacích kapacitách, personáli a prevádzke obchodných jednotiek.

V posledných rokoch sa výrazne zmenila miera vzájomného prepojenia ľudí elektronickými komunikačnými prostriedkami. (Kotler 2008, s.29) Ľudia dnes komunikujú viac pomocou mobilných telefónov, počítačových sietí, internetu a klasická komunikácia ustupuje do úzadia. Tento trend je spôsobený rýchlosťou modernej doby, ktorá urýchľuje zároveň aj komunikáciu medzi firmami a ich zákazníkmi. Firma, ktorá nedokáže sledovať tieto rapídne technologické zmeny, je odsúdená k prehre na konkurenčnom trhu. Pre globálnu dobu je typické, že interpersonálna komunikácia nie je viazaná na vzdialenosť, komunikácia s osobou na druhej strane sveta je tak jednoduchá ako komunikácia so susedom. Konkurenčný trh rozširuje pomocou techniky svoje hranice a konkurenčné stratégie musia počítať s hrozbou konkurentov na geograficky vzdialených trhoch.

Ekologické výzvy súčasnosti vytvárajú nové podnikateľské príležitosti, ale aj nové požiadavky na spôsob života a výroby. Významná zmena sa deje v účinkoch správania trhových subjektov, ktorými sú spotrebitelia, konkurenčné podniky a obchodné inštitúcie. Spotrebitelia podliehajú trendom individualizácie, emocionalizácie, prikláňajú sa ku globálnym štýlom alebo naopak si chránia lokálne zvyky. Konkurencia je ofenzívna, môžeme hovoriť o globálnej konkurencii, ktorá zároveň prináša nové štruktúry konkurencie. Obchodné podniky sú čoraz viac koncentrované, ich formy sú polarizované a nové formy obchodu ako e-shopping menia súčasný spôsob predaja.

Politicko-spoločenské výzvy marketingu sa prejavujú najmä v trende k vzniku multikultúrnych spoločností, ktoré spôsobil rastúci podiel cudzincov žijúcich v jednotlivých krajinách. Sociodemografické zmeny sú zapríčinené nízkou mierou pôrodnosti, predĺženou dĺžkou života a celkovým starnutím spoločnosti. Súčasnú spoločnosť viacerí autori charakterizujú ako spoločnosť voľného času, pretože ľudia majú viac voľného času v porovnaní s minulosťou. Ľudia súčasnosti vyznávajú nové

formy sociálneho života, žijú ako jednotlivci a uprednostňujú kariérny postup pred založením si rodiny.

Trh už nie je to čo býval, hovorí Kotler, radikálne sily na trhu vytvorili nové správanie, nové príležitosti a nové výzvy. Najdôležitejšie z nich podľa Kotlera sme charakterizovali takto:

- Zmeny v technológii – digitálna revolúcia zmenila informačný vek. Industriálny vek bol charakteristický masovou produkciou, masovou spotrebou, obchodmi plnými zásob, agresívnou reklamou a veľkými zľavami z cien. Informačný vek sa sústreďí na primeranejšie množstvá produkcie, viac cielenú komunikáciu, relevantnejšiu cenotvorbu. Veľká časť obchodu je dnes vytváraná prostredníctvom elektronických sietí.

- Globalizácia – technologické výhody v doprave, zasielateľstve a komunikácií zjednodušili proces exportu tovaru do ďalších krajín a tiež zjednodušili proces nakupovania zahraničného tovaru a služieb pre zákazníkov .

- Deregulácia – mnohé krajiny deregulovali svoje ekonomiky, aby tak prilákali novú konkurenciu a zväčšili tak možnosti rastu.

- Privatizácia – niektoré krajiny prešli procesom privatizácie, verejne vlastnené spoločnosti sa transformovali na súkromné.

- Zvýšenie požiadaviek zákazníkov - zákazníci vo zvýšenej miere očakávajú vyššiu kvalitu a servis a tiež produkt plne prispôsobený ich požiadavkám, šetria svoj čas a chcú viac pohodlia. Sú menej lojálni. Získavajú veľké množstvo informácií z internetu a iných zdrojov, kde majú veľmi ľahký prístup do obchodov. Ukazujú väčšiu cenovú citlivosť v ich hľadaní za hodnotou.

- Kustomizácia – spoločnosti sú schopné vytvoriť produkt alebo služby, ktorá je presne podľa požiadaviek zákazníka. Zákazník je schopný si vytvoriť svoj produkt online alebo firma vytvára produkt po diskusii so zákazníkom.

- Zvýšená miera konkurencie – výrobcovia značiek konkurujú čoraz väčšiemu množstvu konkurentov z domácich i zahraničných trhov. Vznikajú maloobchodné značky, ktoré konkurujú miestom v predajni, cenou i kvalitou.

- Zlučovanie odvetví – hranice medzi jednotlivými odvetviami sa stierajú, je bežné, že firma je aktívna na viacerých trhoch.

- Zmeny v maloobchode – malé obchody boli pohltené hypermarketmi, pevné predajne majú čoraz väčšiu konkurenciu v internetových obchodoch a nových formách predaja.

- Odstraňovanie sprostredkovateľov – čoraz viac tovaru prúdi v distribučnom kanáli priamo od výrobcu k zákazníkovi, príkladom sú firmy Ebay, Amazon.

Podľa Karlshausa k najdôležitejším tendenciám na trhu patrí zvyšujúca sa globalizácia trhov a ich deregulácia, stále rastúci konkurenčný tlak, a taktiež zvyšujúca sa dynamika konkurencie, rastúca dynamika a diferencovanie požiadaviek zákazníkov, ktoré sa zvyšuje každou generáciou. Tiež nezabúda na zvyšujúcu sa komplexnosť produktov a produktových variantov, skracujúce sa produktové cykly a rapídny vývoj informačných technológií. (Kalshaus 2000, s. 2)

2.1.2 Charakteristika nového marketingu

Marketingové myslenie i prostredie, v ktorom sa marketing uplatňuje, sa v posledných rokoch výrazne mení. Marketingoví odborníci narábajú s pojmami „nový zákazník“, „nová konkurencia“. Nový zákazník má podstatne vyššie nároky a je menej lojálny a nová konkurencia je menej predvídateľná a často nebezpečnejšia než v minulosti. (Lesáková 2007, s. 9) Všetky tieto faktory ovplyvňujú rozhodovanie pri tvorbe i implementácii marketingových stratégií, taktík i plánov.

Marketing, pojem, veda i praktický nástroj, vznikol ako odozva na prebytkovú situáciu na trhu. Bol to nástroj, ktorý pomáhal firmám v čase priemyselnej revolúcie predať svoje produkty dopytovej časti trhu. Vznik marketingu sa teda datuje do 50. rokov 20. storočia. Marketing ako spoločenská veda sa vyvíja spolu so životom spoločnosti a mení sa spolu so zmenami nárokov spotrebiteľov či zmenami trhu. Od jeho vzniku prešiel mnohými podobami a bol ovplyvnený mnohými zmenami vo svete. Súčasný marketing by sa dal charakterizovať ako marketing uvedomujúci si hodnotu vzťahu so zákazníkom a marketing využívajúci najmodernejšie technológie. Sociálne vplyvy a vplyvy vývoja technológií sú označované ako najdôležitejšie pri vývoji marketingu.

Dnešní marketéri sú vystavení novým výzvam. Zákazníci majú čoraz menej času a sú viac informovaní. Očakávajú vyššiu kvalitu, lepšie služby, nižšie ceny a viac hodnoty za svoje peniaze a vynaloženú námahu. Objavujú sa nové a nové distribučné

kanály, tie tradičné sa konsolidujú a konkurenti sa valia z celého sveta. (Kumar 2008, s.25)

Tri vzájomne previazané zmeny umožňujú rýchlejšiu a súvislejšiu koordináciu vytvárania hodnoty pre zákazníka:

1. Spoločnosti rozmýšľajú skôr vo forme procesov, než funkcií.
2. Firmy sa presúvajú od hierarchického usporiadania k práci v tímoch.
3. Nahrádzajú anonymnú prácu s dodávateľmi a distribútormi partnerstvom.

Práve vzťah so zákazníkom je najhodnotnejšou konkurenčnou výhodou firmy. Mnohé publikácie o marketingu, píše o vzťahovom marketingu. Ide teda o marketing, kedy firma nadväzuje, buduje, udržiava a stabilizuje vzťah so zákazníkom. Nie je už dôležité, čo chce masa ľudí, ale pozornosť sa upriamuje na „indivídium“, teda na osobnosť, na človeka ako takého so svojimi cieľmi a hodnotami. Anglicky píšuci autori nazývajú tento marketing aj one-to-one marketing, stretávame sa aj s pojmami hypersegmentácia, mikromarketing, či marketing na mieru. Všetky tieto rôzne pojmy označujú dôležitosť vytvorenia privilegovaného vzťahu medzi firmou a zákazníkmi.

Marketing ako filozofia prístupu k zákazníkovi sa rozšírila na spoločnosť ako celok. Marketingové myšlienky už nepoužívajú len firmy, ale aj školy, politické strany, občianske združenia, mestá, známe osobnosti či jednotlivci. Nositelia marketingových myšlienok si uvedomujú svoj podiel zodpovednosti na vývoji spoločnosti a túto spoločenskú zodpovednosť premietajú do svojich stratégií. Vzniká tak ďalšia etapa marketingu, ktorá je prezentovaná pod pojmom spoločenský marketing alebo environmentálny marketing. Tiež sa stretávame s pojmom makromarketing, ktorý bol zavedený na označenie marketingu, ktorý sa šíri do všetkých oblastí ekonomiky a hospodárstva. Makromarketing skúma globálne vzťahy medzi ponukou a dopytom so všetkými aspektmi týchto vzťahov.

Nový marketing prináša ďalší dôležitý faktor do myšlienok marketingu, a tým je rentabilita. Marketingových manažérov a členov vedenia firiem už nezaujíma len výška marketingových rozpočtov, ale zaujíma ich najmä návratnosť týchto prostriedkov. Preto sa snažia kvantifikovať prínos tržieb do firmy od každého zákazníka a porovnávať ich s nákladmi, ktoré vynaložili na získanie a udržanie konkrétneho zákazníka. Firmy už nechcú mať len zákazníkov, chcú mať ziskových zákazníkov. Preto prehodnocujú svoje stratégie a hľadajú optimálne trhové segmenty z hľadiska rentability i z hľadiska pravdepodobnosti úspechu v segmentoch. Situácia je umocnená v čase ekonomickej

recesie, či finančnej krízy. Náklady na marketing nazývajú mnohé firmy marketingovými investíciami. Na každú investíciu treba získať finančné prostriedky a následne sa hodnotí návratnosť investície. Teda vypočítava sa tzv. ROI – Return on Investment. A práve v súčasnosti prebiehajúca finančná kríza sťažuje získavanie finančných prostriedkov cez finančný trh, preto aj realizácia niektorých marketingových programov bude musieť počkať na vhodnejšiu dobu. Realizované budú len najefektívnejšie marketingové programy, kde bude jasné, že daná investícia sa „investorovi“ vráti.

Paradoxne to boli Spojené štáty americké, na ktorých území marketing vznikol a v súčasnosti je to znova USA, ktoré výrazne prispeli k vzniku globálnej finančnej krízy, ktorá núti zmeniť klasické prístupy v marketingu na nové, efektívnejšie, orientované výlučne na zákazníka a jeho potreby.

Konkurenčné stratégie v novom marketingu sú u mnohých autorov popisované ako ofenzívne. Konkurenti sa stretávajú na trhoch, ktoré ponúkajú čoraz viac možností pre zákazníka a nútia firmy nachádzať nové inovatívne riešenia. Preto na trhu dokážu uspieť len firmy, ktoré sú na zmeny pripravené. Ďalším javom v novej konkurencii je snaha a zároveň nevyhnutnosť kooperovať. Firmy sa snažia nájsť strategických partnerov, ktorí posilnia ich konkurenčnú pozíciu.

Marketing ako praktická disciplína sa uplatňuje nielen na trhu, ale aj vo vnútri firmy. Interný marketing si uvedomuje dôležitosť a hodnotu zamestnancov a snaží sa upevniť vzťah firma – zamestnanec. Je to nástroj motivácie personálu firmy vo vzťahu so zákazníkmi. Jeho predmetom je komunikácia a interakcia so zamestnancami firmy, a tiež komunikácia medzi organizačnými zložkami firmy.

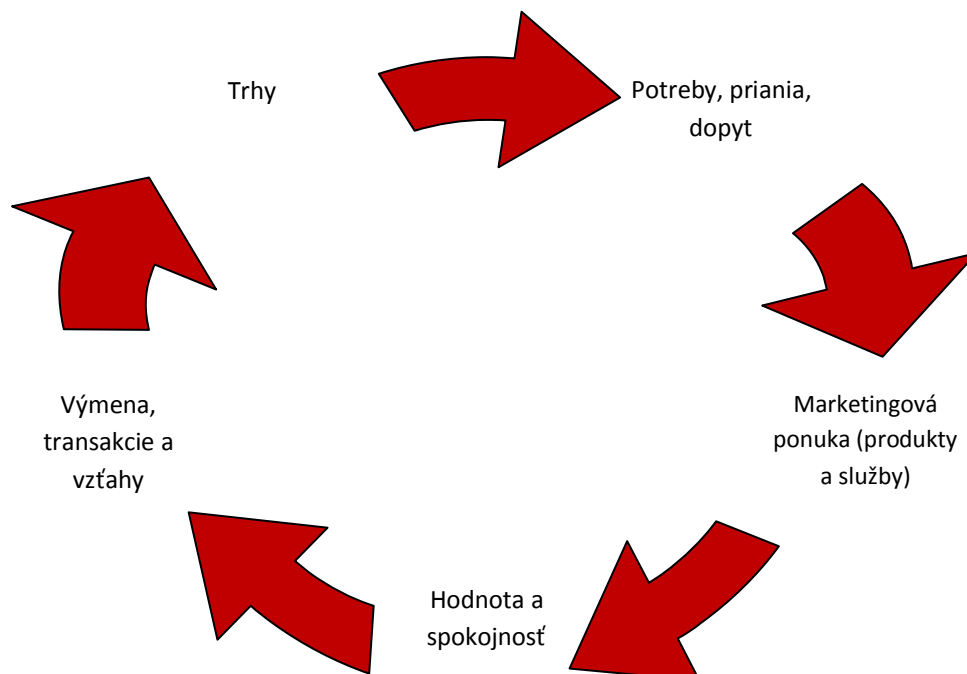
Kotler nazýva marketing v dnešnom svete ako marketing v meniacom sa svete a strategický marketing označuje ako spôsob integrácie všetkých marketingových aktivít. Podľa neho, dnešné úspešné firmy majú jedno spoločné. Ich úspech sa odvíja od výraznej orientácie na zákazníka a silného marketingového zamerania. Firmy sa absolútne zameriavajú na vycítenie, vykonanie a vyplnenie prání zákazníka na dobre definovaných cieľových trhoch. Motivujú každého člena organizácie, aby zákazníkom prinášal kvalitu a vysoké hodnoty, čo vedie k vysokej úrovni spokojnosti zákazníkov. Tieto firmy vedia, že pokiaľ sa o svojich zákazníkov postarajú, podiely na trhu a zisky už prídu sami.

Tvorba hodnoty pre zákazníka a jeho uspokojenie je srdcom moderného marketingu, jeho myslenia a praxe. Najjednoduchšia definícia marketingu označuje marketing ako uspokojenie zákazníka so ziskom. Cieľom marketingu je prilákať nových zákazníkov sľubom vyššej hodnoty a udržať si zákazníkov súčasne tým, že im prinesie uspokojenie.

Zakladateľ Amazonu, Jeff Bezos definoval nový marketing nasledovným výrokov: „Pokiaľ sa zameriate na to, čo vaši zákazníci chcú, a vybudujete si s nimi vzťah, oni vám umožnia zarábať.“

Dnešný marketing je treba chápať nielen v starom význame ako schopnosť predat' – presvedčiť a predat' – ale v novom význame uspokojovanie potrieb zákazníka. Marketing pokračuje po celú dobu životnosti produktu, snaží sa prilákať nových zákazníkov a udržať si súčasných. Profesor Kotler sa vo svojich najnovších publikáciách intenzívne venuje zmenám v marketingovom prostredí a hodnotí ich vplyv na marketingovú filozofiu. Kotler zostavil diagram kľúčových faktorov modernej marketingovej koncepcie, ktorý uvádzame v nasledujúcom obrázku.

Obrázok č. 1: Kľúčové prvky marketingovej koncepcie. (Zdroj: Kotler 2008, s. 24)



Definovanie základných pojmov

Konkurenčná výhoda a konkurencieschopnosť

Marketing by nemal svoje uplatnenie bez marketingových príležitostí. Marketingová príležitosť je atraktívny priestor pre marketingové aktivity, v ktorom má firma možnosť získať konkurenčnú výhodu. (Šíbl 2002, s. 474) Firma prehodnocuje každú príležitosť z hľadiska potenciálnej príležitosti a pravdepodobnej úspešnosti firmy, presadzuje len využívanie takých príležitostí, ktoré sú v súlade s jej cieľmi a zdrojmi.

Marketing sa sústreďuje na hľadanie a využívanie príležitostí na trhu a eliminovanie rizík. Marketingová príležitosť vzniká na trhu, je teda súčasťou externého prostredia firmy. Na trhu sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty, ktoré si navzájom konkurujú. Konkurenčný boj vyhrá tá firma, ktorá dokáže najlepšie identifikovať a využiť príležitosti na trhu. Konkurencieschopnosť firmy bezprostredne súvisí so schopnosťou využívať príležitosti, eliminovať riziká v marketingových stratégiách firmy.

Sir Michael Perry z firmy Unilever hovorí: „Pre udržanie konkurenčnej výhody je treba sa plne oddať zákazníkom – porozumieť tomu, čo chcú dnes a predvídať, čo budú chcieť zajtra – a byť na pravom mieste v pravý okamžik a vždy ako prvý“. (Foster 2002, s. 4)

Konkurenčná výhoda vyplýva z výnimočných kompetencií firmy, zo spôsobu využitia zdrojov, z výberu trhov, na ktorých bude firma pôsobiť. Dve základné alternatívy, ktoré má firma k dispozícii na dosiahnutie konkurenčnej výhody, sú nákladové vodcovstvo a diferenciácia. Aby firma získala udržateľnú konkurenčnú výhodu, musí disponovať jedinečnou schopnosťou, ktorá je ťažko napodobiteľná. (Lesáková 2007, s. 12)

Pojem konkurenčná výhoda je ústredným bodom väčšine definícií stratégie. Stratégia je často definovaná ako hľadanie konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda je pritom definovaná ako vlastníctvo výnimočných zdrojov, alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov, alebo špecifické aktivity, ktoré firme poskytujú výhodu pred konkurenciou. (Lesáková 2007, s. 24)

V súčasnosti sa marketingoví profesionáli sústreďujú na dve hlavné metódy budovania konkurenčnej výhody: zdokonaľovanie kvality produkcie a budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. (Lesáková 2007, s. 24)

Konkurenčná výhoda sa vyznačuje nasledovnými vlastnosťami:

- Výnimočné kompetencie – majú svoj zdroj v personálnych, finančných i hmotných zdrojoch organizácie a predstavujú výnimočné schopnosti firmy v porovnaní zo zvyškom trhu.
- Existencia nedokonalkej konkurencie – konkurenčnú výhodu je možné dosahovať len na trhoch s nedokonalou konkurenciou, ktorá predpokladá, že výrobky jednotlivých konkurentov sú rozdielne a že aktivitami na trhu je možné získať výhodnejšiu pozíciu ako konkurent.
- Udržateľnosť – najdôležitejším znakom konkurenčnej výhody na konkurenčných trhoch je jej dlhodobá udržateľnosť pred konkurenciou a tiež by mala byť vytvorená bariéra pre konkurenciu voči jej kopírovaniu
- Súlad s vonkajším prostredím – konkurenčná výhoda pre firmu má svoj význam iba v porovnaní so situáciou na trhu. Konkurenčná výhoda je správne definovaná vtedy, ak ju aj trh akceptuje ako nástroj na potlačenie silných stránok a využitie slabých stránok konkurencie.
- Cesta k nadpriemerným ziskom – konečným cieľom konkurenčnej výhody je dosahovanie zisku na trhu. Michael Porter uvádza, že konkurenčná výhoda je cestou k dosiahnutiu udržateľnej ziskovej pozície.

Zdrojmi konkurenčnej výhody sú lepšie uspokojenie zákazníkov v porovnaní s konkurenciou a prekonanie konkurentov. V posledných rokoch nadobúda snaha o získanie a udržanie zákazníkov formu vytvárania dlhodobých strategických vzťahov medzi firmou a jej zákazníkmi. Prekonanie konkurentov sa najčastejšie uskutočňuje formou vytvárania bariér vstupu do odvetvia a sťažovanie prístupu k distribučným kanálom. (Lesáková 2007, s. 26)

Marketingová stratégia

Marketingová stratégia ako súčasť podnikateľskej koncepcie je neustále obnovované formovanie prostriedkov a ciest na dosiahnutie podnikových cieľov. Vyjadruje nevyhnutnosť jednotnej výrobnnej a obchodnej stratégie, ktoré tvoria vo svojom súhrne marketingovú stratégiu. (Šíbl 2002, s. 474)

Termín „marketingová stratégia“ naznačuje, že tvorba stratégií musí vychádzať z trhu – musí byť určovaná externým prostredím. Slovo „stratégia“ odvodené od gréckeho stratégos (vojvodca, generál) vyjadruje, že stratégia musí byť aktívna a že jej

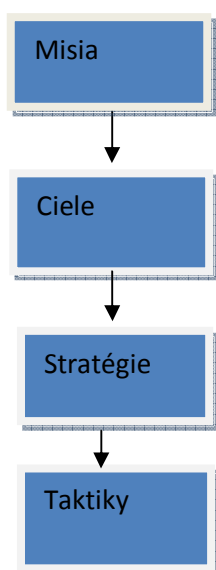
úlohou je prostredie ovplyvňovať a nie pasívne reagovať na vplyvy z prostredia. (Lesáková 2007, s. 22)

Vplyvom dynamických zmien na trhu získava strategické plánovanie na význame. Stratégia, ako nástroj orientovaný na trh, jeho poznanie a využitie príležitostí, či eliminovanie rizík, je stredobodom záujmu topmanažérov firiem v turbulentnom trhovom prostredí. Podmienkou tvorby a kvalitnej implementácie stratégií je dostupnosť požadovaných informácií, ktoré by mali byť systematicky uložené vo firmemnom informačnom systéme. Dôležitým charakteristickým znakom stratégie je jej aktívne smerovanie, ktoré je súčasťou každodennej kontinuálnej práce manažmentu firmy uplatňujúce strategický prístup. Stratégie hodnotia viaceré možnosti postupy a vytvárajú viacero modelov správania sa firmy na trhu, ktoré v dlhom časovom horizonte umožňujú dosahovať strategické ciele.

Stratégia je nástroj, ktorý firma používa na dosiahnutie svojich cieľov. Stratégiou sa vymedzujú dlhodobé ciele firmy, volia sa postupy na ich naplnenie a alokujú sa zdroje na ich dosiahnutie. Na pochopenie stratégie sú dôležité dva pojmy. Výnimočné kompetencie – výnimočné schopnosti, reprezentujú všetko to, čo je firma schopná robiť výnimočne dobre v porovnaní s konkurentmi. Konkurenčná výhoda predstavuje jedinečnú pozíciu, ktorú firma získa v porovnaní s konkurentmi prostredníctvom svojho spôsobu využívania výnimočných kompetencií a rozhodnutí o výrobkoch a trhoch. (Lesáková 2007, s. 11).

Najstaršia definícia stratégie vychádza zo začlenenia pojmu stratégia do hierarchie: podniková misia – podnikové ciele – stratégia – taktiky. Stratégia je tu definovaná ako cesta, ktorou firma dosahuje svoje ciele a naplňa svoju misiu. Misia je, v chápaní hierarchickej definície, predstava top manažmentu o zmysle podnikania firmy, o tom, v ktorých oblastiach sa firma bude angažovať a čím sa chce stať v dlhodobom časovom horizonte. Ciele sú špecifické výkonové zámery pre každú oblasť obsiahnutú v prehlásení misie. Taktiky sú aktivity, ktorými podniky implementujú svoje stratégie. Strategický manažment je charakterizovaný ako proces, v ktorom sa rozhoduje o podnikovej misii a cieľoch, o výbere špecifických stratégií a o implementácii týchto stratégií pomocou konkrétnych taktík. Hierarchická definícia stratégie naznačuje, že stratégia je celopodnikový problém a nie iba záležitosťou top manažmentu. (Lesáková 2007, s. 16)

Obrázok č. 2: Hierarchická definícia stratégie (Zdroj: Lesáková 2002, s. 34)



2.2.3 Ukazovatele a miery marketingovej úspešnosti

Ukazovatele a miery marketingovej úspešnosti hodnotia stupeň dosiahnutých marketingových cieľov. Preto je stanovenie výkonových plánov a cieľov mimoriadne dôležité nielen pre plánovanie a tvorbu stratégií, ale aj pre následné vyhodnotenie aktivít. Miery marketingovej úspešnosti priamo súvisia s požiadavkou rentability marketingových činností. Marketingový manažéri majú v rukách nástroj na obhájenie výsledkov svojej práce, nakoľko prostredníctvom mier marketingovej úspešnosti môžu dokázať svoj prínos k tvorbe pridanej hodnoty celej firmy. Miery marketingovej úspešnosti delíme na dve skupiny, sú to kvantitatívne a kvalitatívne miery. Marketing pracuje častejšie s ľuďmi, emóciami a vzťahmi, ako s číslami, a tento fakt sťažuje tvorbu mier marketingovej úspešnosti. Kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti opisujú a hodnotia vzťah medzi firmou a jej zákazníkmi.

Šíbl definuje marketingový ukazovateľ alebo marketingový index ako numerickú informáciu o výsledku marketingových aktivít. Z formálneho hľadiska môžu byť marketingové ukazovatele vyjadrené ako absolútne ukazovatele (tržby, výnosy), štrukturálne ukazovatele (podiel stálych zákazníkov na celkovom počte zákazníkov, podiel mesačných tržieb na ročných tržbách), pomerné ukazovatele (tržby na obyvateľa, sadzba výnosov), indexové ukazovatele (miera rastu tržieb, cenový index), objemové ukazovatele (objem odbytu). Obsahové členenie marketingových ukazovateľov závisí

od štruktúry marketingových cieľov, pretože tieto tvoria kritérium na hodnotenie primeranosti použitia konkrétneho marketingového ukazovateľa. (Šíbl 2002, s. 476)

Zákazník, hodnota pre zákazníka a zákaznícka spokojnosť

Zákazník je jednotlivец alebo organizačná jednotka, ktorá rozhoduje o nákupe, používaní alebo spotrebe produktu. (Šíbl 2002, s. 938) Šíbl v definícii pojmu zákazník vyzdvihuje veľmi dôležitý fakt, a to, že zákazníkom nie je len osoba, ktorá bezprostredne nakupuje daný tovar. Za zákazníkov označujeme aj všetky osoby, ktoré majú vplyv na priebeh nákupu, alebo daný produkt používajú a vyslovujú požiadavky na jeho funkcie. Najširší okruh osôb v úlohe zákazníka vystupuje pri obchodnej výmene na trhu organizácií, kde o nákupe rozhoduje nákupné centrum zložené zo zamestnancov firmy s rôznymi pozíciami. Táto definícia by sa dala rozšíriť o potenciálnych zákazníkov firmy. Sú to osoby, ktoré ešte nenakúpili u danej firmy, ale nič nevylučuje, že by sa tak v budúcnosti mohlo stať. Rozšírením definície sa dostávame až k záujmovým skupinám firmy, ktoré musia byť zohľadnené pri marketingových krokoch firmy. Patria sem potenciálni zákazníci, ktorí sa pri svojom každodennom živote stretávajú s prejavmi firmy na trhu, komunikujú s jej reprezentantmi a vytvárajú si tak obraz o firemnej kultúre. Imidž firmy v očiach potenciálneho zákazníka sa tak stáva určujúcim faktorom rozhodnutia, či potenciálny zákazník nakúpi tovar alebo nie. Podľa tejto definície by sme mohli za zákazníka označiť všetkých ľudí a organizácie.

Zákazník je nehmotnou súčasťou majetku firmy. Preto všetky rozhodnutia, ktoré sa týkajú zákazníkov, by nemali byť posudzované ako náklad, ale ako investícia. (Rudolf 2001, s. 11) Zákazníka možno všeobecne charakterizovať ako jeden z dvoch základných trhových subjektov, ktorý na trhu reprezentuje dopyt ako vyústenie želania či predstavy o tom, ako uspokojiť svoju potrebu motivovanú nedostatkom.

Zákazník vystupuje vo forme interného a externého zákazníka. Interný zákazník je každý zamestnanec organizácie. Externý zákazník je subjekt mimo organizácie, ktorý je odberateľom v úlohe distributéra, ktorý produkt ďalej predáva pre účely ďalšieho spracovania alebo potreby konečného úžitku. Externý zákazník môže byť aj v úlohe spotrebiteľa, ktorý produkt bezprostredne používa či bezplatne postupuje k použitiu ďalším osobám.

Definícia zákazníka podľa Foster: „Zákazník je človek, ktorý nakupuje, najmä taký, ktorý nakupuje pravidelne“. (Foster 2002, s. 1) Ako pozitívny prvok Fosterovej definície vyzdvihujeme fakt, že nezabúda na vernostný aspekt zákazníckej úlohy.

Súčasní zákazníci sú označovaní ako „smart shoppers“, pretože si dokážu zaobstarat' veľké množstvo informácií cez internet a na ich základe sa následne rozhodujú. Zákazníci vedia, že tovar môžu získať aj lacnejšie a snažia sa využívať mimoriadne zľavnené ponuky, nehanbia sa nakupovať vo výpredajoch. Väčšinou kupujú iba produkty, o ktorých sú presvedčení, že majú dobrý výmenný podiel – cena/hodnota. Zákazníci sú tiež náročnejší vyžadujú produkty s vysokou kvalitou a očakávajú splnenie každého svojho prania. Zákazníci sú označovaní aj ako „Variety seekers“, zákazníci hľadajú rôznorodosť v živote.

Zákazník nakupuje produkt, pretože chce výmenou za peniaze získať hodnotu produktu. Hodnota pre zákazníka je zákazníkovo hodnotenie celkovej schopnosti produktu uspokojiť jeho potreby. Zákazníci činia nákupné rozhodnutia podľa toho, ako vnímajú hodnotu poskytovanú jednotlivými výrobkami a službami. Základnou koncepciou je hodnota pre zákazníka. To je rozdiel medzi hodnotou, ktorú zákazník získa z vlastníctva a používania produktu. (Kotler 2008, s.12)

Spotrebiteľská pridaná hodnota je daná rozdielom alebo podielom medzi celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou. Celková spotrebiteľská hodnota je daná súborom úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu očakáva. Celková spotrebiteľská hodnota je tvorená hodnotou produktu, hodnotou služieb, hodnotou personálu a hodnotou imidžu. Celková spotrebiteľská cena je daná súborom cien, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získaním a užívaním produktu. Celková cena zhŕňa cenu času, cenu energie, cenu psychiky a peňažnú cenu. (Kotler 1998, s. 76)

Uspokojenie zákazníka je miera naplnenia očakávaní kupujúceho vo vzťahu k očakávaným charakteristikám produktu a poskytnutým hodnotám. Pokiaľ produkt očakávania nespĺní, je kupujúci nespokojný. Pokiaľ výkon očakávania spĺní alebo prevýši, je kupujúci spokojný alebo dokonca nadšený. Zákazníci často neposudzujú hodnotu a náklady produktu presne alebo objektívne. Jednajú na základe pociťovanej hodnoty. Uspokojenie zákazníka závisí od toho, ako ďaleko je naplnené jeho očakávanie ohľadne produktu. Skvelé marketingové firmy sú ochotné urobiť pre spokojnosť svojich zákazníkov všetko. Vedia, že spokojní zákazníci u nich nakúpia

znovu a povedia o svojich dobrých skúsenostiach s produktom ostatným (Kotler 2008, s.13).

Blízkosť k zákazníkovi je základná koncepcia na to, aby sme zaujali pozornosť zákazníka na produkt, výkon alebo firmu. (Krafft 2002, s. 9)

Zákaznícka spokojnosť predstavuje výsledok zákaznícky orientovanej alebo zákaznícky blízkej koncepcie podnikania. (Helm - Gunter 2001, s. 11)

2.2.5 Vzťahový marketing a popis fáz vzťahu ku zákazníkovi

Vzťahový marketing je definovaný ako proces vytvárania, udržovania a rozširovania pevných vzťahov so zákazníkmi a inými účastníkmi. Okrem vytvárania krátkodobých transakcií sa múdri marketingoví špecialisti snažia budovať dlhodobé vzťahy s významnými zákazníkmi, distribútormi, predajcami a dodávateľmi. Tím, že sústavne sľubujú a poskytujú vysoko kvalitné produkty, dobré služby a rozumné ceny, vytvárajú silné ekonomické a sociálne väzby. Marketing sa stále viac posúva od snahy maximalizovať zisk z každej jednotlivej transakcie k maximalizácii vzájomne prospešných vzťahov so zákazníkmi a ďalšími účastníkmi. (Kotler 2008, s.14)

Priebeh vzťahu zákazníka a firmy je možné charakterizovať na základe trojstupňovej kategórie. Ide o prechod od spokojného zákazníka, k zákazníkovi, ktorý sa opakovane vracia do firmy až po lojálneho zákazníka. Zákaznícky životný cyklus sa skladá z troch fáz. Je to získanie zákazníka, jeho rozvoj a udržiavanie vzťahov so zákazníkom. V prvej fáze sa zameriava firma na získanie nového zákazníka a vybudovanie zákazníckych vzťahov. Ide o predzmluvnú fázu. V druhej fáze sa vzťah rozvíja a zintenzívňuje. Ide o fázu, kedy sa uzatvárajú zmluvy. Firma uskutočňuje segmentáciu zákazníkov, zisťuje hodnotu zákazníka a jeho budúci potenciál, jeho potreby a zostavuje analýzu jeho pravdepodobného správania sa. Tretia fáza je rozhodujúca pre budúci stav vzťahov. Firma sa rozhoduje, či ukončí vzťah so zákazníkom alebo sa bude snažiť o jeho udržanie. Ide o ponákupnú fázu alebo fázu po uzatvorení zmlúv. Podľa druhu rozhodnutia uplatňuje programy ponákupných služieb alebo lojalitné programy. Firma buduje zákaznícke kluby, získava spätnú väzbu zákazníka, aktivizuje sa v rámci manažmentu sťažností alebo manažmentu znovuzískania zákazníka.

Nadviazanie vzťahu

Nadviazanie vzťahu zahŕňa obdobie, kedy sa zjednávajú dohody a podpisujú zmluvy. Dohody často vznikajú neformálne, niekedy predstavujú písané zmluvy. Svojim obsahom sú tieto zmluvy veľmi podrobné a špecifické. Pri nadviazaní vzťahu si zákazník dobrovoľne zvolil obmedziť svoj výber. Zákazník obetuje svoju slobodu, ale na oplátku dostáva istotu, možnosť kontroly a znižuje svoje riziká. Podnietenie vzťahu je zvyčajne založené na informácii. Informácia však musí byť zaujímavá, alebo jej sprostredkovateľ musí byť vierohodný. Konkrétne interakcie prichádzajú neskôr. Výmena informácií a emócií má zvláštnu dôležitosť vo fáze zrodu vzťahu so zákazníkom. To, či spoločnosť pri nadväzovaní tohto vzťahu uspeje alebo nie, závisí na tom, či si získa miesto v srdci zákazníka a v jeho mysli. Je tiež dôležité, aby úsilie investované do nadviazania vzťahu bolo v súlade s očakávanou hodnotou vzťahu. Pre zákazníka predstavuje táto úvodná fáza predovšetkým rozhodovanie o dôvere. Zákazník obvykle postupuje vo vzťahu pomerne opatrne, spolu s firmou sa učí zo skúseností a obaja naďalej svoj vzťah rozvíjajú.

Rozvíjanie vzťahu

V priebehu rozvíjania vzťahu dochádza obvykle k výraznému rastu hodnoty vzťahu. V rámci jednotlivých fáz sa vymieňajú zdroje, čo vedie na oboch stranách k tvorbe pridanej hodnoty. Aby k nárastu hodnoty skutočne došlo, musí firma sústrediť viac zdrojov na fázu rozvíjania ako na fázu zrodu vzťahu. Po nadviazaní môže firma začať pracovať na systematickom zvyšovaní hodnoty vzťahu. Úspešnosť je ale prevažne závislá od doby trvania vzťahu. Dlhodobé vzťahy sú spravidla hodnotnejšie ako krátkodobé. Trvanie vzťahu je ovplyvnené jeho pevnosťou. Pevný vzťah prežije aj menšie problémy. Firmy inklinovali k názoru, že najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim pevnosť vzťahu je spokojnosť zákazníka. Posledné výskumy však úlohu zákazníkovej spokojnosti spochybnil. Spokojnosť zákazníka je dôležitá, nie však postačujúca podmienka pre vytvorenie pevného vzťahu. Doba trvania vzťahu so zákazníkom ovplyvňuje tri faktory. Po prvé, doba trvania vzťahu spolu so ziskovosťou vzťahu predstavuje štartovaciu čiaru pre výpočet ziskovosti vzťahu počas jeho životnosti. Po druhé, vzťah trvá určitú dobu, má často oveľa pevnejšie základy vďaka väzbám, ktoré počas neho vznikli. Takýto typ vzťahu môže byť výhodnejšie využitý ako referencie. Tretí pohľad je pragmatický. Ak trvá vzťah dlhú dobu, ponúka sa tým

firme množstvo príležitostí rozvíjať tento vzťah pomocou riadiacich nástrojov k tomu určených. Faktory ovplyvňujúce pevnosť vzťahu sú: zákazníková spokojnosť so vzťahom, jeho oddanosť, ako aj existencia rôznych pút medzi firmou a zákazníkom. Všeobecne sa predpokladá, že pevný vzťah bude aj vzťahom dlhodobým. Ale dokonca aj veľmi pevný vzťah môže stroskotať. Ak zákazník necíti, že by existovali rôzne alternatívy môže sa vzťah stať dlhodobým bez ohľadu na to, či je pevný alebo nie.

Ukončenie vzťahu

Každý vzťah ku zákazníkovi sa raz skončí. Všeobecne sa možno domnievať, že je to jednoduchý a rýchly proces. Ale opak je pravdou. Dôvodom na ukončenie vzťahu môže byť skutočnosť, že zákazník si nepraje vo vzťahu pokračovať a nadviaže vzťah s konkurenčnou firmou. Vzťah sa môže skončiť aj zo strany firmy. Zákazníci, ktorí majú v úmysle vzťah skončiť, často vysielajú smerom k firme vedomú alebo nevedomú správu. Môže ísť o obmedzenie kontaktu, pokles objemu nákupu alebo o priame pohrozenie ukončením vzťahu. Varovným signálom môže byť aj počet sťažností. Je dôležité rozoznať nastupujúce problémy, analyzovať ich a zaujať k nim postoj. Pri analýze vzťahu, ktorý skončil, musí firma odhadnúť stratu. Stratený vzťah môže ako následok zanechať negatívnu ekonomickú hodnotu, stratu imidžu alebo negatívne referencie. Ekonomická strata môže byť dvojitá. Spoločnosť ju musí odhadnúť tak z krátkodobého hľadiska, ako aj z dlhodobého pohľadu. Niekedy takáto strata môže byť aj pozitívna: stratou pre spoločnosť neziskového zákazníka sa v skutočnosti môže zlepšiť výsledok spoločnosti. Na druhej strane sú tu náklady nutné na získanie nového zákazníka. Vo väčšine prípadov musí byť stratený vzťah nahradený iným, a to si vyžaduje investície.

2.3 Analýza zákazníkov ako východisko k skúmaniu determinantov a mier marketingovej úspešnosti

Analýza zákazníkov je jedným zo základných nástrojov strategického marketingového manažmentu. Je zdrojom informácií o najdôležitejších subjektoch na trhu, a to o kupujúcom a používateľovi produktu. Zákazník je cieľovým bodom marketingového snaženia firmy, a práve podľa jeho reakcie vieme posúdiť, či marketing uskutočňovaný firmou bol efektívny. Známy marketingový odborník Thodore Levitt

tvrdil, že cieľom firmy je získať a udržať si zákazníka. A to do akej miery sa firme podarilo naplniť tento cieľ pomôže zistiť analýza zákazníkov. Analýza zákazníkov je súčasťou externej analýzy firmy. Mala by byť vždy vykonávaná s určitým presne špecifikovaným cieľom a mala by sa držať vopred vypracovanej metodiky. Cieľ analýzy zákazníkov je poskytnúť informácie na rozhodovanie o strategických investíciách vo firme, a tiež pomáha udržať strategickú výhodu.

2.3.1 Segmentácia ako východisko na tvorbu marketingových stratégií

Segmentácia je často kľúčom k tvorbe dlhodobu udržateľnej konkurenčnej výhody založenej na diferenciácii, nízkych nákladoch a cieľenej stratégii. V strategickom kontexte je segmentácia definovaná ako identifikácia zákazníckych skupín, ktoré reagujú odlišne než iné zákaznícke skupiny na konkurenčné stratégie firmy. Segmentácia spája identifikované segmenty s marketingovým programom určeným pre tieto segmenty. Existuje nekonečné množstvo spôsobov ako možno definovať zákaznícke segmenty. Obyčajne segmentačná analýza obsahuje päť až desať segmentačných premenných. Čím je väčší počet premenných tým je segmentácia presnejšia a cieľenejšia. Segmenty nestačí len identifikovať, ale je nutné aj hodnotiť ich veľkosť, potenciál a ovplyvniteľnosť prostredníctvom stratégie firmy. Najčastejšie používané charakteristiky na definovanie segmentov sú geografické, veľkosť firmy, životný štýl, pohlavie, vek, povolanie. Tiež sú známe charakteristiky definujúce segment týkajúce sa produktu, sú to typ používateľa, poskytované benefity, cenová citlivosť, konkurenti, spôsob použitia, vernosť značke. Po segmentačnej analýze nasleduje na základe získaných poznatkov voľba segmentačnej stratégie. Poznáme dva druhy segmentačných stratégií, je to stratégia zameraná na jeden segment a stratégia zameraná na viacero segmentov využívajúca synergický efekt.

Preferencie spotrebiteľov sa líšia, ako aj ich požiadavky na výrobky. Firma nedokáže uspokojiť potreby celého trhu, preto ho musí rozdeliť na určité trhové segmenty. Tento proces nazývame segmentácia. Segmentácia zákazníkov je určená na to, aby sa mohla firma lepšie zamerať na cieľové skupiny, ktoré majú podobné želania a aplikovaním správnej marketingovej stratégie si týchto zákazníkov udržať. Pri analýze zákazníkov je potrebné segmentovať spotrebiteľov do určitých skupín podľa ich charakteristických vlastností, preferencií, potrieb a správania sa. Najdôležitejšie

segmentačné kritéria sú demografické, geografické, psychografické kritéria a segmentácia na základe správania sa.

2.3.2 Model 5W

Model 5W je základnou analýzou zákazníckej analýzy, ktorá umožňuje definovať charakter zákazníkov. Model pozostáva z odpovedí na nasledovných päť otázok (Lesáková 2004, s. 68):

- Who (Wer) – Kto kupuje naše výrobky alebo služby? Kto sú naši zákazníci? – Táto otázka popisuje cieľovú skupinu zákazníkov.
- What (Was) – Ako naši zákazníci produkt používajú? – Pomocou tejto otázky zistíme častosť spotreby produktu, rozdiely medzi silnými a slabými užívateľmi produktu, používanie komplementárnych produktov a iné.
- Where (Wo) – Kde naši zákazníci nakupujú naše produkty? - Túto otázku rieši distribúcia a výber distribučných kanálov, pre ktoré sa firma rozhodne.
- When (Wann) – Kedy naši zákazníci nakupujú naše produkty? – Zistíme časové obdobia nákupu produktov, sezónnosť či vplyv iných faktorov, ktoré môžu zákazníka podnietiť k nákupu.
- Why (Warum) – Prečo potenciálni zákazníci nekupujú náš produkt? – Prostredníctvom odpovede na túto otázku môžeme zistiť príčiny, prečo zákazníci nekupujú náš produkt.

2.3.3 ABC analýza

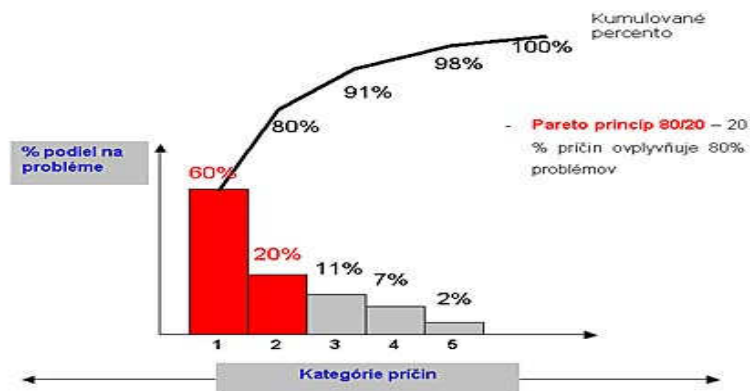
Základom ABC analýzy je skutočnosť, ktorá vyplýva z tzv. Paretovej formuly, ktorá hovorí, že 80% všetkých dôsledkov je spôsobených len asi len 20% príčin. Paretova formula sa neuplatňuje len pri analýze zákazníkov, ale aj v iných oblastiach riadenia firmy.

Rozdelenie do skupín:

A skupina zákazníkov – malý počet zákazníkov, ktorí tvoria najväčšiu časť obratu firmy

B skupina zákazníkov – obmedzený počet zákazníkov s priemernou spotrebou

C skupina zákazníkov – veľký počet zákazníkov s veľmi nízkou spotrebou.



Obrázok 3: Paretov diagram (zdroj: http://www.msys.sk/nastroje_pareto_diagram.htm)

ABC analýza zákazníkov je dôležitá pri tvorbe marketingovej stratégie. Jej podstata je v tom, že triedi zákazníkov do kategórií podľa toho, ako prispievajú k tržbám firmy. Na základe ABC analýzy sú zákazníci firmy rozdelení do jednotlivých skupín a voči každej kategórii sú uplatňované iné nástroje marketingového mixu. Zákazníci typu A majú pre firmu najväčší význam, podieľajú sa na väčšine jeho tržieb. Zákazníci tohto typu sú lojálni zákazníci a sú faktorom úspechu firmy, tým že uskutočňujú opakované nákupy. Tu môžeme uplatniť Paretovu formulu 80/20, čo v súvislosti so zákazníkmi znamená, že 20% zákazníkov realizuje 80% tržieb firmy. Zákazníci typu B sú zákazníci uskutočňujúci opakované nákupy, ale nemajú až taký význam pre firmu ako zákazníci skupiny A. Zákazníci skupiny C sú zákazníci, ktorí realizujú len malé nákupy. Sú to jednorazoví alebo nepravidelní zákazníci. Ich podiel na tržbách je minimálny a preto nie sú pre firmu dôležitý.

2.4 Determinanty marketingovej úspešnosti

Marketingoví manažéri riešia každodenne dilemu medzi znižovaním nákladov na marketing a znižovaním rastu firmy ako jeho efektu. Tlak na znižovanie nákladov je evidentný v každej organizácii, pramení z obmedzených zdrojov. Preto sa pozornosť zameriava na určenie determinantov marketingovej úspešnosti a snahu investovať do týchto oblastí. Schopnosť vytvárať dobré vzťahy s klientom sa stáva jednou z jedinečných schopností organizácie. Konkurenčná výhoda, ktorá pramení s uplatnenia výhod týchto vzťahov na trhu, predstavuje nenapodobiteľnú prekážku pred konkurenciou. Rýchle prispôbovanie sa stále sa meniacim požiadavkám zákazníkov,

rozpoznanie nových príležitostí na trhu a možností získania konkurenčne výhody či odlíšenia sa, otváranie nových trhov a cieľových skupín, to sú faktory, ktoré do budúcnosti budú ešte silnejšie ako dnes a ktoré môžu byť dosiahnuté len pomocou prinášania hodnoty a tak zaručiť prežitie firmy. Firma, ktorá je pripravená svojich zákazníkom segmentovať na základe analýzy ich ziskovosti, tieto segmenty cielene osloviť a ponúknuť im optimálny stupeň služieb, a tým značne zvýšiť spokojnosť zákazníkov a naviazanie zákazníkov, bude dlhodobo zvyšovať svoju konkurencieschopnosť na globálnych trhoch.

Marketing je všade okolo nás. Dobrý marketing nevzniká náhodou je to premyslený proces plánovania a implementácie. Marketing je „umenie“ i „veda“ – existuje stále napätie medzi tými dvoma časťami – formálna a kreatívna časť (Kotler 12e, s.4)

Dôležitosť marketingu je umocnená závislosťou ostatných oddelení firmy od výsledku marketingovej činnosti. Financie, výroba, účtovníctvo a ďalšie podnikové funkcie nie sú dôležité, pokiaľ firma nedosahuje zisk a neexistuje efektívny dopyt po jeho produktoch. Firmy v snahe vyzdvihnúť význam marketingu vytvorili novú pozíciu v podnikovom manažmente – CMO Chief Marketing Officer, aby tak zrovnoprávnili marketing medzi C-pozíciami – CEO Chief Executive Officer, CFO Chief Financial Officer. Mnohé veľké firmy, ako Sears, Nke, Levis, GE, Kodak, General Motors, sú nútené podstúpiť strategické zmeny v myslení. Jack Welch, bývalý výkonný riaditeľ vo firme General Electric, vystihol súčasnú situáciu na trhu výrokom: „Zmeň sa alebo zomri“. Schopnosť rýchlo sa prispôbovať zmenám v marketingovom prostredí sa stáva jedným z hlavných determinantov marketingovej úspešnosti.

Marketingové náklady tvoria často veľkú časť celkového rozpočtu nákladov vo firme. Preto manažment firmy potrebuje poznať efektivitu vynakladania prostriedkov. Následne prispieva k celkovému úspechu marketingu premyslené investovanie marketingových výdavkov do oblastí s najväčším pravdepodobným ziskom a najväčšou pravdepodobnosťou úspechu u zákazníkov.

Hodnotová sieť, často označovaná aj ako hodnotový reťazec alebo podnikový reťazec, je súhrn všetkých marketingových i nemarketingových aktivít potrebných k vytvoreniu hodnoty pre zákazníka. Napodobenie hodnotovej siete je oveľa zložitejšie ako kopírovanie marketingového mixu. Vytváranie hodnotových sietí dopĺňa požiadavku na hľadanie jedinečnej konkurenčnej výhody ako účinný nástroj na boj

s konkurenciou. Tradičná marketingová technika ponuky štandardizovaného výrobku, avšak nesúceho značku, už nestačí k udržaniu zákazníkov. Dnešní zákazníci sú pod časovým tlakom, netrpezliví a nároční. Kvalitu výrobku považujú za samozrejmosť a požadujú riešenie, personalizáciu, zmysluplný výber a spoločnosti, s ktorými je radosť robiť biznis. (Kumar 2008, s. 24) Emócie sa stali súčasťou komunikačných stratégií firiem. Ľudia vyhľadávajú firmy, ktoré prejavujú emócie a vytvárajú priestor na zážitky zákazníkov prostredníctvom zábavy pri nakupovaní. Poznanie psychológie zákazníka je jedným z determinantov úspešnej marketingovej koncepcie.

2.5 Kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti

2.5.1 Očakávania zákazníkov

Očakávania zákazníkov plnia dôležitú rolu v rozhodovaní sa zákazníka pred kúpou tovaru, a tiež po nej. Očakávania sú základným impulzom na to, aby zákazník prijal úvodné rozhodnutie kúpiť daný tovar. Kупuje tovar, pretože očakáva, že mu poskytne uspokojenie jeho potrieb. Po použití produktu hodnotí, či produkt dosiahol jeho očakávania. Porovnáva teda daný produkt alebo jeho výkonnosť k štandardom, ktoré sa rovnajú jeho osobným očakávaniam. Výsledkom tohto porovnávacieho procesu je spokojný alebo nespokojný zákazník.

V literatúre nájdeme dva prístupy k definovaniu pojmu očakávania. Jedna skupina, reprezentovaná autormi ako Muth definuje očakávania ako racionálne očakávania zákazníka, teda očakávania sa rovnajú reálnemu výkonu. Tejto definíciou odporujú autori z druhej skupiny, ktorí tvrdia, že žiaden zákazník nie je schopný objektívne zhodnotiť výkon nejakého produktu. Výkon produktu je hodnotený zo subjektívneho hľadiska osoby, ktorá toto hodnotenie vykonáva. A taktiež očakávania sú formované pod vplyvom subjektívneho hodnotenia zákazníka. Subjektivita očakávaní je umocnená limitovanými informáciami, ktoré zákazník má a minulými zážitkami tejto osoby. Bergmann definuje očakávania ako subjektívnu, učením získanú a menlivú prognózu očakávaného výkonu, ktorá je formovaná s limitovaným množstvom informácií. Očakávania spájajú štandardy hodnotenia a variabilné premenné v rozhodovacom procese zákazníka. Churchill definuje očakávania ako predpokladaný výkon produktu. Oliver definuje očakávania ako predpoklad, pravdepodobnosť, že

produkt bude mať atribúty na určitej výkonnostnej úrovni. Spreng, Dixon, Olshavsky hovoria o viere v budúci výkon produktu.

Veľmi dôležitým pojmom pri definovaní očakávaní je postoj. Postoj reprezentuje dlhodobý pohľad na svet a konanie jednotlivca. Očakávania o výkone produktu sú súčasťou celkového postoja danej osoby k tomuto produktu. Postoj je stabilný v čase, pokým očakávania sa môžu meniť pod vplyvom okamžitých premenných. Keď zákazník zmení očakávania, neznamená to, že zmenil svoj celkový postoj. Ale keď dospeje k zmene svojho postoja, znamená to, že aj jeho očakávania budú na inej kvalitatívnej úrovni. Preto za účelom dosiahnutia zákazníckej spokojnosti je dôležité poznať aj celkový postoj človeka, ktorý môže mať väčší vplyv na vzťah zákazník – firma, než sú očakávania o výkone produktu.

Viacerí autori sa snažia zostaviť zoznam determinantov zákazníckych očakávaní. Na základe empirického výskumu Bergmann rozdelil zákaznícke očakávania do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria ovplyvniteľné a riaditeľné zákaznícke očakávania. Druhá skupina obsahuje neriaditeľné zákaznícke očakávania. Priama komunikácia so zákazníkom je prvým a najdôležitejším determinantom zo skupiny ovplyvniteľných zákazníckych očakávaní. Reklama dokáže vytvoriť zákaznícke očakávania, ktoré zákazník neskôr požaduje od kupovaného produktu či služby. Preto by reklama na daný produkt nemala vykresľovať produkt v lepšej kvalite, než je ho možné zakúpiť. Cena produktu je tiež ovplyvniteľným faktorom zákazníckych očakávaní. Zákazníci majú tendenciu mať väčšie očakávania voči produktom s vyššou cenou ako k produktom s cenou nižšou. Cena sa tak stáva nositeľom informácie a formuje zákaznícke očakávania. Odporúčania, čiastočne ovplyvniteľné determinanty očakávaní, sú formou nepriamej komunikácie a sú často formované ako výsledok spokojnosti alebo nespokojnosti zákazníkov s produktom. Odporúčania (angl. Word-of-mouth) môžu byť ovplyvniteľné prostredníctvom intenzívnej komunikácie firmy so zákazníkom, veľmi dôležitá je najmä komunikácia po nákupe produktu a tiež zvládnutie sťažností nespokojných zákazníkov prostredníctvom nástroja nazývaného manažment sťažností. Špecifickou formou odporúčaní sú názory odborníkov a výsledky nezávislých testov, ktoré majú vplyv na formovanie zákazníckych očakávaní. Najdôležitejším faktorom pri tvorbe zákazníckych očakávaní je vlastná skúsenosť s produktom. Okrem ovplyvniteľných determinantov autor uvádza i veľkú skupinu neovplyvniteľných

determinantov zákazníckych očakávaní, ktoré zahŕňajú najmä subjektívne charakteristiky zákazníka.

2.5.2 *Spokojnosť zákazníkov*

Pred viac ako šesťdesiatimi rokmi Peter Drucker vypožoroval, že hlavnou úlohou firmy je zväčšovanie počtu zákazníkov. Dnes ale pred zákazníkom stojí obrovská ponuka tovarov a služieb, z ktorej si zákazník môže vybrať. Už nestačí iba zvyšovať počet zákazníkov, ale firmy sa musia sústrediť na distribúciu hodnoty zákazníkovi a budovanie zákazníckej spokojnosti. Zákazníci skúmajú a oceňujú hodnoty, ktoré pre nich predstavujú jednotlivé ponuky. V rámci obmedzených informácií, znalostí zákazníka a jeho solventnosti sa väčšina potenciálnych zákazníkov snaží optimalizovať celkový úžitok, ktorý kúpou produktu získajú. Ak je skutočná hodnota produktu vyššia ako očakávaná hodnota, vzniká pocit uspokojenia zákazníka a rastie pravdepodobnosť opakovaného nákupu.

Spokojnosť zákazníkov je prvou z kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti firmy, ktorej sa autorka venuje vo svojej práci. Ide o mieru, ktorá je podrobne opísaná v domácej i zahraničnej literatúre. Názory na jej dôležitosť pre firmu sa rôznia u viacerých autorov, ich názor závisí najmä od toho, či je to krátkodobý alebo dlhodobý pohľad na zákaznícku spokojnosť. Viacerí autori vidia zákaznícku spokojnosť ako určitú podmienku zákazníckej lojality, ale samú spokojnosť zákazníka označujú ako nedostatočnú.

História skúmania zákazníckej spokojnosti siaha na začiatok 20. storočia, kedy Neiman-Marcus, jeden z najväčších maloobchodníkov tých čias, zmenil doktrínu „informuj zákazníka“ na „nechaj zákazníka rozhodnúť, či je spokojný.“ Tento maloobchodník učil svojich zamestnancov vytvárať spokojnosť, nielen predávať. V sedemdesiatych rokoch 20. storočia sa od tejto myšlienky upustilo, a to najmä v USA. V amerických firmách dominovalo výrobné myslenie a snahy o zníženie nákladov, nízku zákaznícku spokojnosť nepovažovali za problém. Uspokojovanie potrieb sa v nasledujúcich desaťročiach diali najmä prostredníctvom technického rozvoja a inovácií vo výrobe, namiesto reálneho uspokojovania potrieb a práce na zákazníckej spokojnosti. (Barsky 1995, s. 37)

K skúmaniu zákazníckej spokojnosti prispeli zmeny v ekonomickom prostredí a následne sa tieto zmeny preniesli do zmien v zákazníckom správaní. Ide o zmeny

podrobne opísané v prvej časti dizertačnej práce, ktoré sú spoločným impulzom k skúmaniu kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti.

V domácej i zahraničnej literatúre existuje niekoľko definícií pojmu zákaznícka spokojnosť. Murphy definuje zákaznícku spokojnosť ako pasívny stav, vôľu zostať až pokým nepríde lepšia alternatíva. Spokojnosť je krátkodobý stav dosiahnutý uspokojením zákazníckych okamžitých potrieb. (Murphy 1996, s. 25) Hepworth tvrdí, že spokojnosť je jednoducho pocit, ktorý naznačuje, že očakávania boli splnené. (Hepworth 1997, s. 18) Zákaznícka spokojnosť vzniká ako výsledok porovnania reálnej získanej hodnoty (výsledok nákupu) a očakávanej získanej hodnoty. (Kotler-Bliemel 2001, s. 61) Nader charakterizuje zákaznícku spokojnosť ako výsledok zákazníckeho alebo spotrebiteľského zážitku. Jeantrout definuje zákaznícku spokojnosť nasledovne: Zákaznícka spokojnosť je zákaznícke ponákové vyhodnotenie ponuky produktu alebo služby. Zákazník je spokojný, keď ponuka dosiahne jeho očakávania a je nespokojný, keď produkt nefunguje ako očakával. Zákaznícka spokojnosť alebo nespokojnosť je typicky modelovaná ako funkcia nepotvrdenia, ktorá vzniká z rozdielu medzi očakávaniami a aktuálnym stavom. (Pitt Jeantrout 1994, s. 171)

Zákazníci sú spokojní, ak produkt splní ich očakávania a potreby. Ale je to len krátkodobý jav, pretože ešte neexistuje vzťah medzi firmou a zákazníkom. Až zákazník zistí, že jeho potreby môžu byť lepšie uspokojené konkurenčnou firmou, zmení firmu. Zákaznícka spokojnosť je preto vnímaná ako predpoklad lojality, ale nemôže ju garantovať. (Machala 1999, s. 28)

Zákaznícka spokojnosť je predovšetkým pocit. Spokojnosť môže ovplyvniť postoj zákazníka k produktu alebo ovplyvniť vnímanie celej organizácie. Pri vnímaní spokojnosti zákazníkom ide o psychológiu individuálnej osobnosti. Každý človek ju vníma odlišne, nikdy nie sú dvaja zákazníci rovnako spokojní. Tento rozdiel je spôsobený individuálnymi vplyvmi i vplyvmi z prostredia osoby. Pod spokojnosťou zákazníka sa rozumie výsledok komplexného psychického porovnávacieho procesu. Zákaznícka spokojnosť a kvalita výrobku sú dva veľmi dôležité koncepty. Ak je ich úroveň vysoká, pravdepodobnosť, že zákazník ostane u predávajúceho i naďalej, je vysoká. Čím kvalita výrobku znižuje, tým sa zvyšuje pravdepodobnosť, že zákazník bude uvažovať nad zmenou dodávateľa produktov. Spojitosť medzi zákazníckou spokojnosťou a kvalitou výrobkov je zjavná. Často sa stretávame s neporozumením pojmu zákaznícka spokojnosť. Kvalita, zákaznícky servis a zákaznícka spokojnosť sú tri

odlišné pojmy a koncepty. Napríklad kvalita je kvalitné mäso ako surovina, zákaznícky servis je príprava mäsa pred očami zákazníka a zákaznícka spokojnosť je zákazník užívajúci si celý proces poskytnutia produktu a služby, teda chuť jedla, atmosféra a pocit pri konzumácii. Častým indikátorom zákazníckej spokojnosti býva opakovaná návšteva zariadenia. Služba je len prostriedok na zabezpečenie zákazníckej spokojnosti, ale sama o sebe negarantuje zákaznícku spokojnosť.

V procese získavania zákazníckej spokojnosti ide o odstránenie niekoľkých bariér zákazníckej spokojnosti. Poznáme tieto druhy bariér:

- Produkt – produkt alebo služba, ktorý neuspokojuje zákaznícke potreby.
- Personál – charakteristiky zamestnanca, ktoré znemožňujú zákaznícku spokojnosť.
- Byrokracia – politiky, procedúry a pravidlá, ktoré nezohľadňujú potreby tvorby zákazníckej spokojnosti.
- Technológia – inovácie, ktoré technicky nevyhovujú zákazníckym požiadavkám.
- Manažérske postupy – malá snaha podporovať orientáciu na zákazníka.
- Týkajúce sa nákladov – neefektívne vynakladanie prostriedkov na zákaznícku spokojnosť.

Odstránenie vnútorných bariér zákazníckej spokojnosti je veľmi dôležité. Konceptu orientácie na zákazníka musí porozumieť celá firma, nie len oddelenie, ktoré priamo prichádza do styku so zákazníkom. Japonské podniky zaviedli pojem interný a externý zákazník. Interným zákazníkom je zložka firmy, ktorá ju nasleduje v procese tvorby produktu alebo služby. Teda každé oddelenie vo firme má jasne identifikovateľného zákazníka, o ktorého potreby sa musí starať a zabezpečiť aby bol spokojný. Týmto spôsobom sa zabezpečuje aj konečná spokojnosť externého zákazníka.

Štúdie, ktoré spájajú stupeň spokojnosti zákazníka so spotrebiteľským správaním, rozlišujú niekoľko typov zákazníkov. Sú to úplne spokojní zákazníci, ktorí sú buď *lojalisti*, ktorí budú pokračovať v nákupoch, alebo *apoštoli*, ktorých skúsenosti prekonali očakávania a s ostatnými hovoria o firme pozitívne. *Odpadlíci* sú tí, ktorí pociťujú neutrálne uspokojenie a pravdepodobne prestanú obchodovať s firmou. Spotrebiteľskí *teroristi* majú s firmou negatívne skúsenosti a šíria o nej nepriaznivé informácie. *Rukojemníci*, nešťastní zákazníci, zotrávajú vo firme vzhľadom k jej monopolnému postaveniu na trhu alebo k nízkym cenám. Je s nimi ťažké a nákladné

jednanie, pretože sa často sťažujú. *Žoldnieri* sú veľmi spokojní zákazníci bez skutočnej lojality k firme. Môžu prebehnúť ku konkurencii kvôli nižšej cene, alebo impulzívne, navzdory rozumovej úvahe o spokojnosti a lojalite. Vedci navrhujú, aby sa firmy snažili o vytváranie apoštolov, zvyšovali spokojnosť odpadlíkov a premieňali ich na lojalistov, zbavili sa teroristov a rukojemníkov a znížili počet žoldnierov.

2.5.3 Použitie Paretovho pravidla v koncepcii zákazníckej spokojnosti

Firma sa nemôže snažiť o maximálnu zákaznícku spokojnosť u všetkých zákazníkov, pretože tento proces je veľmi nákladný. Je dôležité si vybrať skupiny zákazníkov, ktorí pravidelne prinášajú hodnotu do firmy. Sústredenie sa na špecifické skupiny zákazníkov, kľúčových zákazníkov je dôležité z hľadiska profitability, ale aj z hľadiska udržania si zákazníkov a získavania nových zákazníkov.

Proces identifikácie kľúčových zákazníkov je jedným z najzložitejších strategických procesov vôbec – ale odpoveď na nasledujúce tri otázky ho môže uľahčiť:

1. Ktorí zákazníci sú najziskovejší a najlojálnejší? – Firmy by sa mal sústrediť na zákazníkov, ktorí prinášajú vyšší obrat do podniku, nevyžadujú špeciálnu starostlivosť a majú tendenciu byť lojálni.
2. Ktorých zákazníkov najviac zaujíma ponuka firmy? – Jednotlivé produkty a služby sa budú páčiť viac jednému zákazníkemu segmentu a menej druhému.
3. Ktorí zo zákazníkov majú pre firmu väčšiu cenu ako pre konkurentov? - Zákazníci ktorí majú vysokú dôležitosť pre firmu si zaslúžia viac námahy a väčšie investície.

Pri použití Paretovho pravidla je tiež dôležité určiť hodnotu zákazníka počas jeho životného cyklu a segmentovať zákazníkov podľa tejto hodnoty.

2.5.4 Kroky k zákazníckej spokojnosti

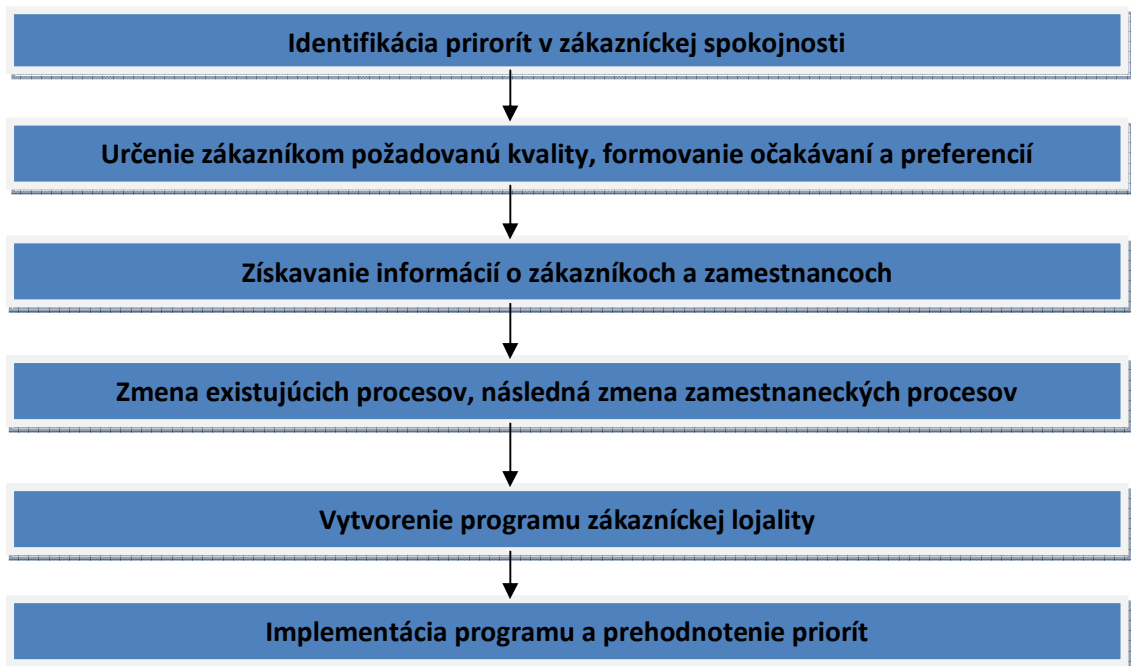
V zahraničnej literatúre nachádzame množstvo návodov na to, ako vytvoriť spokojného zákazníka. Všetky sa zhodujú v názore, že informácie o zákazníkovi a samotné poznanie zákazníka je nutnou podmienkou vytvorenia mixu s cieľom uspokojenia zákazníka. Pri získavaní a uchovávaní informácií o zákazníkovi tu hrá dôležitú rolu databázový marketing, ktorý poskytuje množstvo informácií o jednotlivom zákazníkovi. Prínosom je lepšie odpovedanie na zákaznícke potreby a šetrenie času na poznanie zákazníka. Aktívne počúvanie, ako krok k zákazníckej spokojnosti, je dôležité

najmä v službách, kde dochádza k priamej interakcii medzi poskytovateľom a zákazníkom. Rešpektovanie zákazníka je ďalším krokom k zákazníckej spokojnosti. Participácia zákazníka na procese tvorby a predaja produktu pomáha približovať ponuku jeho predstavám. Zákaznícka spokojnosť sa zvyšuje vplyvom zainteresovanosti zákazníka do podoby konečného produktu. Príkladom je ponuka viacerých alternatív výberu a posledné rozhodnutie o výbere spraví zákazník. (Saurais 1995, s. 55)

Popri návodoch na získanie zákazníckej spokojnosti uvádzajú viacerí autori determinanty zákazníckej spokojnosti. Sú to faktory, ktoré majú rozhodujúci vplyv na dosiahnutie zákazníckej spokojnosti. Hodnotenie výkonnosti predávajúceho nezávisí len od jeho potrieb a očakávaní, ale tiež od vedomostí (informovanosti), minulej skúsenosti, očakávaní a poskytnutí služby ako takej. Vedomosti (informácie) slúžia zákazníkovi ako referenčný bod. Zákazník môže byť viac alebo menej znalý oboru a podľa toho ohodnotiť produkt. Zákaznícka minulé skúsenosť je kľúčovým faktorom pri vnímaní produktu zákazníkom. Tretím ovplyvňujúcim faktorom sú zákaznícke očakávania o výkonnosti produktu. Očakávania sú založené na minulých skúsenostiach. Ak neexistuje minulé skúsenosť, spokojnosť bude založená najmä na vedomostiach a informovanosti zákazníka. Alebo spokojnosť bude závisieť od postoja k danému odvetviu alebo od skúseností, ktoré počul od priateľov. V konečnom dôsledku sám produkt alebo proces poskytnutia služby vytvára spokojnosť alebo nespokojnosť zákazníka so službou. (O'Malley 1997, s. 11)

Proces zákazníckej spokojnosti pozostáva z identifikácie priorít v zákazníckej spokojnosti. Ide teda o krok, v ktorom si manažment firmy stanoví jednotlivé skupiny zákazníkov, ku ktorým pristupuje diferencovane podľa hodnoty daného zákazníka pre firmu. V nasledovných krokoch prebieha dialóg so zákazníkom ohľadne jeho predstavy o produkte. Firma sa pýta na požadovanú kvalitu a preferencie vo vyhotovení výrobku. Ďalší krok predstavuje získavanie informácií o zákazníkoch a zamestnancoch firmy, ktorá je v roli zákazníka. Na vyhotovenie produktu sa výrobca snaží čo najviac prispôbiť svoje procesy a tomu prispôsobuje aj prácu zamestnancov na danom produkte. Výsledkom procesu predaja výrobku je lojálny zákazník, a preto firma vytvára program zákazníckej lojality. Program lojality musí byť následne implementovaný a celkový priebeh predajného procesu musí byť vyhodnotený a možné chyby v konaní musia byť v budúcnosti eliminované.

Obrázok č. 4: Proces vytvárania zákazníckej spokojnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)



2.6 Modely zákazníckej spokojnosti a meranie spokojnosti

Teoretické modely zákazníckej spokojnosti sú obsahom každej publikácie autora, ktorý sa dlhodobo zaoberá skúmaním zákazníckej spokojnosti. V nasledovných podkapitolách uvedieme najpoužívanejšie modely zákazníckej spokojnosti v členení podľa jednotlivých autorov.

Od polovice 80. rokov 20. storočia postupne stúpal význam merania spokojnosti zákazníka, posilnila sa potreba merať výkonnosť firmy z pohľadu zákazníka. Nielenže sa vedenie snažilo stanoviť výkonnostnú úroveň svojej firmy tak, ako ju vnímali jeho zákazníci, ale zároveň sa výskumom spokojnosti riadilo pri rozhodovaní o zmenách vo firme.

Výskumníci a odborníci vytvorili a skúmali rôzne metódy, aby určili, ktoré z nich poskytnú vedeniu tie najlepšie informácie, na základe ktorých by mohlo uskutočňovať svoje rozhodnutia. Napriek tomu, že americké a európske indexy sú bežne používanou mierkou, slúžia skôr na orientačné testovanie ako nástroje pre označenie oblastí vyžadujúcich zlepšenie. Nasledujúce modely sú bežne používané nielen na zistenie miery spokojnosti zákazníka, ale aj ako pomôcka na stanovenie

opatrení, ktoré musí manažment pre zlepšenie svojej firmy prijať. (Fontoenotová-Henkeová-Carson 2006, s. 34-40):

- „Iba spokojnosť“ – Väčšina prieskumov spokojnosti zákazníka od respondentov žiada, aby vyznačili, ako si firma vedie vo viacerých parametroch na sedembodovej Likertovej škále. Priemerné hodnotenia pri každej vlastnosti sa sčítajú, pričom položky s najnižším hodnotením sa pokladajú za tie, ktoré treba zlepšiť. Táto metóda nezohľadňuje dôležitosť vlastností pre zákazníka. Vedenie nemá k dispozícii žiadne údaje, ktoré mu môžu pomôcť stanoviť priority.

- Diferenčná analýza – Diferenčné analýzy posúvajú prieskum o krok ďalej tým, že u každého respondenta počítajú rozdiel medzi stupňom dôležitosti a stupňom spokojnosti. Bodové hodnotenie dôležitosti je tiež merané na Likertovej stupnici. Táto analytická metóda hovorí, že dôležitosť je náhradnou jednotkou za zákazníkovu očakávanie toho, ako by si spoločnosť mala u každej vlastnosti počínať.

- Model dôležitosť-spokojnosť (D-S): Podobne ako diferenčná analýza využíva model D-S kvadrantovú mapu na označenie oblastí, ktoré vyžadujú zlepšenie porovnaním spokojnosti a dôležitosti pri rôznych meraných vlastnostiach. Zdôrazňuje význam znalosti vlastností, ktoré pokladajú zákazníci za najdôležitejšie, popri tých, v ktorých firma dosahuje zlé výsledky. Na rozdiel od diferenčnej analýzy, ktorá skúma rozdiel medzi dôležitosťou a spokojnosťou, skúma model D-S vzťah medzi oboma javmi.

- Multiplikatívny prístup: Využíva dôležitosť ako váženú premennú a vylučuje tvrdenie, že dôležitosť je náhradnou hodnotou za zákazníkovu očakávanie výkonnosti firmy. Z rozdielu medzi najvyšším možným hodnotením spokojnosti a zákazníkovým vnímaním výkonnosti firmy sa vypočíta stupeň nespokojnosti. To sa potom váži stupňom dôležitosti. Vážený stupeň nespokojnosti slúži k vytvoreniu hierarchie oblastí vyžadujúcich zlepšenie.

Charakteristika kvantitatívnych a kvalitatívnych metód merania za účelom zistenia zákazníckej spokojnosti je nasledujúca:

- Prieskumy spokojnosti zákazníka – spravidla používajú 5 – bodovú stupnicu významových rozdielov v rozsahu „veľmi nespokojný“ až „veľmi spokojný“. Tieto prieskumy merajú spokojnosť zákazníka s príslušnými atribútmi výrobku a relatívnu

dôležitosť týchto atribútov. Výskumy ukazujú, že zákazníci, ktorí uvádzajú veľkú spokojnosť, sú oveľa rentabilnejší a lojálnejší ako tí, ktorí uvádzajú, že sú spokojní.

- Očakávaní zákazníkov v porovnaní vnímania reálne dodaného výkonu – prístup hovorí, že spokojnosť alebo nespokojnosť zákazníkov je funkciou rozdielu medzi tým, čo očakávali a tým čo získali. Prístup je náročnejší ako bežné prieskumy spokojnosti a umožňujú získanie výsledkov, ktoré sa dajú použiť na stanovenie nápravných opatrení u výrobkov, ktoré neuspokojili očakávaní zákazníkov.

- Nepraví zákazníci – táto metóda spočíva v zamestnaní profesionálnych pozorovateľov, ktorí sa vydávajú za zákazníkov, robia prieskum a nezaujato porovnávajú poskytované služby s firemnými normami pre tieto služby, a zaisťujú príležitosti pre zdokonalenie produktivity a hospodárnosti.

- Metóda kritickej udalosti – zákazníci sú požiadaní, aby sa v myšlienkach vrátili naspäť a opísali minulé skúsenosti, na ktoré si pamätajú ako na uspokojujúce alebo neuspokojujúce. Tento kvalitatívny nástroj pomáha získať dôležité poznatky, ktoré sa môžu využiť na lepšie školenie zamestnancov.

- Analýza straty zákazníkov – cieľom je zistiť, prečo zákazníci odchádzajú ku konkurencii, a taktiež zasiahnuť, keď správanie zákazníkov naznačuje odchod.

- Analýza sťažností zákazníka – výskumy ukazujú, že v skutočnosti sa sťažuje len niekoľko nespokojných zákazníkov. Väčšina sa nesťažuje a prechádza ku konkurencii.

2.6.1 Model potvrdenia očakávaní

Podľa tohto modelu je spokojnosť výsledkom porovnávania medzi zákazníckymi očakávaniami o výkone produktu a reálnou skúsenosťou s produktom. Očakávaní autor definoval ako „vieru v atribúty produktu alebo vieru v jeho budúcu výkonnosť“. Zákazník je spokojný, ak skúsenosť s produktom je lepšia, než očakával. Tento stav je nazývaný „pozitívny nesúlad“. Ak je reálny produkt horší ako očakávaní, zákazník bude nespokojný. V tomto prípade ide o „negatívny nesúlad“. Tento model môže byť pre svoju jednoduchosť ľahko aplikovaný v praxi, pretože zahŕňa iba dve premenné, sú to zákaznícke očakávaní a jeho vnímanie reálneho výkonu produktu.

Skúsenosť s produktom môže viesť k trom situáciám:

1. Zákazník je spokojný, pretože reálna skúsenosť prevýšila jeho očakávaní. Pozitívna skúsenosť mení úroveň zákazníckych očakávaní. V budúcnosti zákazník pod vplyvom dobrej skúsenosti bude mať väčšie očakávaní.

2. Ak je reálny produkt nižšie hodnotený ako sú zákaznícke očakávania, dostaví sa zákaznícka nespokojnosť. Nespokojný zákazník bude na základe skúsenosti reagovať jedným z troch spôsobov. Môže znížiť úroveň svojich očakávaní, môže si ponechať úroveň očakávaní a čakať pokiaľ túto úroveň dokáže uspokojiť niektorý z konkurentov, alebo ako tretí spôsob reakcie môže byť sťažnosť.

3. Ak sú úroveň očakávaní a výkonnosť reálneho produktu rovnocenné, nie je zákazník ani veľmi spokojný ani veľmi nespokojný, iba akceptuje výsledok transakcie.

Použitie modelu je spojené s niekoľkými problémami. Prvým je samotné meranie premenných modelu, ktorými sú očakávania a vnímanie výkonu. Otázkou je, kedy merať tieto premenné? Je vhodné merať očakávania pred samotným aktom kúpy alebo po ňom? Úroveň očakávaní sa mení vplyvom ostatných faktorov a bude iná pred a po kúpe tovaru. Tiež rozdiel medzi očakávaniami a reálnym výkonom sa počas procesu kúpy mení. Slabinou modelu je aj málo objektívne meranie očakávaní. Očakávania súvisia s typom osobnosti a nemožno ich porovnávať medzi jednotlivými ľuďmi. Pesimista očakáva zlý výsledok, a teda aj najmenší výkon produktu ho spraví spokojným. Ale človek, ktorého očakávania sú vysoké bude s tým istým výkonom hlboko nespokojný. Ďalšiu komplikáciu pri využití tohto modelu je, že očakávania sa opakovaným používaním produktu alebo služby menia. Ak bol zákazník naposledy spokojný s produktom, pri ďalšom použití produktu budú jeho očakávania vyššie, aj keď sa kvalita produktu nezmení. Rozdiel medzi očakávaniami a realitou sa zväčšuje opakovaným používaním produktu. Nevýhodou modelu je, že neposkytuje návod ako presne merať očakávania a teda výsledkom nie sú presné merania. Kritici navrhujú vypustiť nespoľahlivú a nemerateľnú veličinu očakávania a spoliehať sa len na vyhodnocovanie reálnej výkonnosti produktu. (Huttingen 1995, s. 104)

2.6.2 Kvalitatívny model spokojnosti

Kvalitatívny model spokojnosti (z angl. The Qualitative satisfaction model – QSM) nie je určený na meranie. Neporovná očakávania s reálnym výsledkom, ale snaží sa ukázať, že spokojnosť sa často nerovná spokojnosti. Definuje päť rôznych typov spokojnosti. Každá z nich má iné dôsledky na to, či zákazník ostane vo firme, a tiež má dôsledky na ziskovosť zákazníka. Model rozoznáva dve dimenzie spokojnosti. Jedna je kvalita spokojnosti, ktorá môže byť vo forme pozitívnej skúsenosti (zákazník je

spokojný) alebo negatívnych pocitov (zákazník je nespokojný). Druhá dimenzia spokojnosti hovorí o intenzite spokojnosti, teda zákazník môže byť spokojný, ale aj tu rozlišujeme viac alebo menej spokojného zákazníka.

Model je založený na dvoch predpokladoch. Sú to:

1. Spokojnosť alebo nespokojnosť je zložená z troch elementov:
 - a. Emočné hodnotenie vzťahu.
 - b. Očakávania o budúcich výkonoch firmy.
 - c. Zámer vybrať si rovnakú firmu znova.
2. Aj keď zákazníci môžu vyjadrovať podobné hodnotenie spokojnosti (meranie), majú rozličné emócie, očakávania a zábery v správaní.

Podľa tohto modelu existuje päť druhov zákazníckej spokojnosti:

1. Náročná zákaznícka spokojnosť – Očakávania zákazníkov boli splnené, ba priam presiahnuté. Ale ako už bolo spomínané, každá pozitívna skúsenosť zákazníka zvyšuje očakávania a je čoraz ťažšie uspokojiť zákazníka. Jediný spôsob ako to dosiahnuť, je neustále zvyšovanie kvality.
2. Stabilná zákaznícka spokojnosť – Tento typ zákazníka je spokojný s úrovňou kvality produktu a očakávania sú stabilné v čase. Znamená to, že opakovaným používaním sa nezvyšujú. Sú snom každej firmy, pretože tvoria najlojálnejšiu skupinu.
3. Rezignovaná zákaznícka spokojnosť – Ide o skupinu zákazníkov, ktorých pocity hraničia s nespokojnosťou. Aktuálny produkt nedosahuje očakávania. Jediný fakt, ktorý ich delí od nespokojného zákazníka, je že neočakávajú vyššiu úroveň produktu u konkurencie. Sú veľmi nestabilnou skupinou zákazníkov, pretože ako náhle sa ukáže lepšia príležitosť, idú za ňou.
4. Stabilná nespokojnosť – Aj keď sú zákazníci nespokojní s aktuálnym produktom, nevyvíjajú žiadne aktivity, aby to zmenili pre akýkoľvek dôvod.
5. Náročná zákaznícka nespokojnosť – zákazníci neakceptujú súčasnú úroveň produktu a nahlas vyslovujú svoju nespokojnosť prostredníctvom sťažností. Ak si chce firma udržať túto skupinu zákazníkov, musí rýchlo reagovať na ich sťažnosti a okamžite zvýšiť kvalitu produktu/služby. (Stauss- Neuhaus 1997, s. 236)

2.6.3 Mriežka manažérskych príležitostí

Mriežka manažérskych príležitostí je založená na „momentoch pravdy“. Sú to špecifické atribúty služby (alebo služby spojené s produktom), ktoré determinujú zákaznícku spokojnosť alebo nespokojnosť. Model pracuje s rôznymi stupňami spokojnosti a rôznymi vplyvmi služby na vnímanie zákazníckej spokojnosti. Model sa zaoberá aj s kontaktnými miestami zákazníka a poskytovateľa, ktoré majú priamy vplyv na zákaznícku spokojnosť. Manažérska mriežka je dvojdimenzionálna matica, na jednej osi je znázornená spokojnosť a na druhej osi vplyvy na spokojnosť. Graf má celkovo 4 kvadranty.

Obrázok č. 5: Mriežka manažérskych príležitostí (Zdroj: vlastné spracovanie)

Vysoký vplyv	Kvadrant 1	Kvadrant 2
Nízky vplyv	Kvadrant 3	Kvadrant 4
	Nízka spokojnosť	Vysoká spokojnosť

V kvadrante 1 reálny stav produktu/služby nedosiahol zákaznícke očakávania. Zákazník očakával vyššiu kvalitu ako dostal, preto je nespokojný. Pozitívny aspekt tohto kvadrantu je, že tu existuje veľa príležitostí zo strany firmy na zlepšenie. Manažment firmy by si mal všimnúť „momenty pravdy“, ktoré rozhodujú o spokojnosti alebo nespokojnosti zákazníka. Nespokojný zákazník sa rýchlo môže stať spokojným, ak uvidí, že firma sa snaží zlepšiť kvalitu na miestach v procese predaja, ktoré sú pre neho dôležité. Do druhého kvadrantu sa presúvajú atribúty služby, ktoré boli zlepšené v prvom kvadrante. Požadovaná kvalita zo strany firmy bola dosiahnutá, teraz je dôležité udržať túto požadovanú úroveň. V kvadrante 3 sa nachádzajú atribúty, ktoré nie sú „momentmi pravdy“ v pravom zmysle slova. Ide o atribúty služby, ktoré síce nedosahujú požadovanú úroveň, ale nie sú dôležité pre zákazníka. Teda nie je výhodné do nich investovať zdroje, ktoré by mohli byť použité na zlepšenie „momentov pravdy“. Položky v kvadrante 4 nevyžadujú žiadne kroky zo strany manažmentu. Zákazníci sú s nimi spokojní, ale netreba ich kvôli tomu podceňovať. Je mimoriadne dôležité udržiavať súčasný stav kvality.

Mriežka manažérskych príležitostí poskytuje veľké zlepšenie v porovnaní s predchádzajúcimi modelmi. Nevyhodnocuje iba stupeň spokojnosti alebo nespokojnosti zákazníka, ale aj hodnotí vplyv jednotlivých „momentov pravdy“.

2.6.4 Index zákazníckej spokojnosti

Index zákazníckej spokojnosti (The Customer Satisfaction Index - CSI) podobne ako mriežka manažérskych príležitostí ukazuje manažmentu oblasti, do ktorých treba investovať zdroje za účelom dosiahnutia zákazníckej spokojnosti. Okrem toho index zákazníckej spokojnosti rozširuje analýzu zákazníckej spokojnosti o veľmi dôležitý faktor, a to je porovnávanie s konkurenciou. Index zákazníckej spokojnosti pracuje s tromi dimenziami spokojnosti: stupeň spokojnosti, jeho vplyv, kvalita konkurenčných výrobkov. Je založený na štvorkrokovom meracom procese:

1. krok – dôležitosť – V prvom kroku zákazníka žiadame, aby ohodnotil dôležitosť jednotlivých aspektov produktu na jeho spokojnosť. V závislosti na dôležitosti zákazník alokuje „momenty pravdy“, ktorých nedostatky budú mať značný vplyv na spokojnosť.
2. krok – spokojnosť – Druhým krokom v procese merania je dopytovanie zákazníka na jeho stupeň spokojnosti alebo nespokojnosti s výkonom produktu.
3. krok – konkurenti – V dnešnom vysokokonkurenčnom prostredí je užitočné porovnávať výkonnosť svojich a konkurenčných produktov. Účinnou metódou na porovnávanie je rozhovor so zákazníkmi, ktorí odišli ku konkurencii.
4. krok – kľúčové faktory úspechu – celý proces merania a vyhodnocovania zákazníckej spokojnosti prostredníctvom indexu, je zavŕšený analýzou prvých troch krokov a z výsledkov sú stanovené kľúčové faktory úspechu, ktoré rozhodujú o spokojnosti alebo nespokojnosti klientov.

Meranie podľa indexu zákazníckej spokojnosti sa uskutočňuje pomocou rozhovorov pred a po použití produktu, a pomocou pravidelného dopytovania na otvorené otázky v dotazníku. Získané údaje je možné analyzovať a odpovedať na otázky manažmentu ohľadne segmentácie, rozdelenia obmedzených zdrojov medzi jednotlivé investície a jednotlivé zákaznícke skupiny, tiež na určenie ziskovosti jednotlivých zákazníkov.

V súvislosti so spomínanými modelmi sa v literatúre hovorí o pasci zákazníckej spokojnosti. Tento pojem charakterizuje proces investovania do atribútov produktu,

ktoré dosahujú vysoký stupeň kvality, ale tieto atribúty nie sú v konečnom dôsledku vôbec dôležité pre klienta. Tieto oblasti poskytujú priestor na šetrenie nákladov a racionalizáciu. (Topfer- China 1997, s. 11)

2.6.5 Model C/D Paradigma

Najdominantnejší model zákazníckej spokojnosti, C/D Paradigma, je výsledok početných výskumov v tejto oblasti. Názov modelu je Das „Confirmation/Disconfirmation of Expectations Paradigma“ (C/D – Paradigma). Táto paradigma obsahuje 4 komponenty – kroky na ceste k zákazníckej spokojnosti: zákaznícke očakávania, výkon produktu, súhlas alebo nesúhlas s očakávaniami, spokojnosť alebo nespokojnosť.

Na začiatku procesu tvorby zákazníckej spokojnosti stoja zákaznícke očakávania, ktoré je možné formovať a ovplyvňovať. Nasleduje použitie produktu či prijatie služby, ktorá má určité kvalitatívne znaky. Tieto reálne poskytnuté kvality sa porovnávajú s očakávaniami, ktoré mal zákazník v prvom kroku. Nastáva subjektívne vyhodnotenie celého procesu. Posledný krok ovplyvňuje ďalšie zámery a správanie zákazníka. Ak je zákazník spokojný, pristupuje k opakovanému nákupu, ak je nespokojný, šíri negatívnu reklamu vo svojom okolí. Ekonomické dôsledky zákazníckej spokojnosti sú opakovaný nákup, nákup ďalšieho produktu a odporúčania ďalším zákazníkom. (Bergmann 2002, s. 6)

2.6.6 Spôsoby merania zákazníckej spokojnosti v praxi

Popri vedeckých prístupoch k meraniu zákazníckej spokojnosti, si svoje nástroje na meranie zákazníckej spokojnosti vytvorili i firmy sami. Uvádzame niektoré z nich:

- Zákaznícke sťažnosti - Zákaznícke sťažnosti sú dôležitou štatistickou charakteristikou na ohodnotenie stupňa zákazníckej spokojnosti a stupňa kvality produktu. Ich nevýhodou je, že nemajú žiadnu varovnú funkciu. Niektorí zákazníci naberú odvalu a sťažujú sa, iní nespokojní, ale bez sťažovania sa, odchádzajú ku konkurencii. Zákaznícke sťažnosti pomáhajú zabrániť opakovanému výskytu nedostatkov.
- Dopytovanie zákazníkov – oveľa dôležitejšie je pravidelne sledovať zákaznícku spokojnosť/nespokojnosť. V praxi sa vo veľkej miere používajú rôzne formy

dopytovania. Sú to najmä dotazníky posielané poštou, dopytovanie cez telefón a osobný kontakt.

2.7 Retencia – udržanie si zákazníka

Zákazníka retencia je definovaná ako vôľa zákazníka nakupovať produkty u jedného predávajúceho opakovane počas určitej doby. Vôľa je výsledkom pozitívneho postoja k firme. (Nader 1996, s. 29)

Cieľ firmy udržanie si zákazníka je vyšším cieľom ako mať spokojného zákazníka. Pretože spokojný zákazník naznačuje kvalitu práce firmy, ale z ekonomického hľadiska pokiaľ sa z neho nestane opakovaný zákazník, firma nebude mať z neho zisk a vložené investície do zákazníckej spokojnosti sa nevrátia. Preto je dôležité dosahovať dlhodobé udržanie si zákazníka s cieľom vytvoriť lojálneho zákazníka.

Udržanie zákazníka je proaktívne. Udržanie si zákazníka je nasledujúci krok po dosiahnutí zákazníckej spokojnosti. Pre firmu nie je dostatočné aby mala veľa spokojných zákazníkov, musí nájsť spôsob ako zabrániť zákazníkovi prejsť ku konkurencii a pripútať si zákazníka. (Lowenstein 1996, s. 82)

Podľa výskumov konzultačnej skupiny Bain & Co. vyplýva, že 5% - ný nárast v opakovaných nákupoch zákazníka môže zvýšiť ziskovosť o 25 až 85%. (Murphy 1996, s. 109)

Pozitívny postoj zákazníka k firme závisí od troch faktorov. Je to spokojnosť, účasť a záväzok. Spokojnosť je rozhodujúci faktor udržania si zákazníka. Zákazník, ktorý je úplne spokojný, bude menej náchylný prijať ponuku konkurenta, ako zákazník, ktorý je spokojný len z časti. Vysoká úroveň účasti vo firme zvyšuje šancu na krížový dopyt po produktoch toho istého výrobcu a v konečnom dôsledku vedie k vyšším ziskom. Záväzok vo forme pocitu zákazníka zostať v obchodnom vzťahu s firmou jej dáva väčšiu slobodu a istotu, že nestratí zákazníka.

2.7.1 Benefity zákazníckej retencie

Mnohé firmy sa sústreďujú na získavanie nových zákazníkov, pretože z väčšieho množstva zákazníkov očakávajú vyššie zisky. Ale opak je pravdou. Ak sa firma sústreďí len na získavanie nových zákazníkov a zabúda na starostlivosť o svojich starých

zákazníkov, jeho zisky sa kvôli zvyšovaniu nákladov znižujú. Starostlivosť o starých zákazníkov je mimoriadne dôležitá, a to najmä vtedy, ak zákazník sám nevie posúdiť, či produkt, ktorý získal je kvalitný. Je to napríklad pri bankových produktoch, kde zákazník až po čase zistí, či zarobil alebo stratil. Preto by poskytovatelia nikdy nemali zabúdať na ponákové správanie zákazníka a jeho ubezpečenie, že nakúpil dobre. Budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkom je najziskovejšia cesta ako podnikat'. Dôvody sú nasledovné:

- Náklady na získanie nového zákazníka sú značné. Podľa výskumov Americkej Marketingovej Asociácie, firmu stojí päťkrát viac získať nového zákazníka ako udržať si starého. Získanie nového zákazníka môže pre firmu predstavovať aj stratu ak si ho nedokáže udržať dostatočne dlho na to, aby sa jej vrátili náklady na získanie.

- Zákazníci generujú väčšie zisky v dlhodobom rámci. Stáli zákazníci majú sklon nakupovať produkty vo vyššej hodnote, používajú aj ďalšie produkty danej spoločnosti. Obchodovanie so stálymi zákazníkmi je jednoduchšie, pretože už poznajú zaužívané spôsoby vo firme a komunikácia je jasnejšia. Vyžadujú menšie množstvo firemných zdrojov, pretože sa rozhodujú rýchlejšie. A ako efekt skúseností zo vzájomnej interakcie sa náklady znižujú.

- Dlhodobí zákazníci sú cenovo menej citliví. Garantujú určité množstvo príjmu a sú ochotní zaplatiť viac za kvalitu. Okrem toho, pravdepodobnosť, že ich priláka konkurenčná ponuka je nízka.

- Podľa Paretovho pravidla 80/20, ktoré sme spomínali už skôr, platí, že 20% zákazníkov prináša 80% ziskov. Preto je pre firmu veľmi dôležité udržať si týchto 20%.

- Marketingové náklady klesajú najmä kvôli dvom príčinám. Prvou je, že firma nemusí nahrádzať zákazníkov novými. Druhou, že náklady na reklamu sa znižujú, pretože sami stáli zákazníci rozširujú pozitívnu ústnu reklamu o firme. Práve táto pozitívna ústna reklama vo forme odporúčaní priláka nových zákazníkov, ktorí sú pripravení na dlhodobý vzťah, pretože im bola sprostredkovaná dobrá overená skúsenosť.

2.8 Lojalita zákazníkov

Lojalita zákazníka je dôležitou kvalitatívnou mierou marketingovej úspešnosti firmy, a tiež je populárnym nástrojom pri hodnotení povahy vzťahu firma – zákazník. Zákaznícka lojalita je konečným cieľom firmy orientovanej na zákazníka. Lojalný zákazník má vzťah k firme a pociťuje záväzok zostať u poskytovateľa služieb alebo výrobcu výrobkov. V porovnaní so zákazníckou spokojnosťou je to dlhodobý stav. Zákazník a firma si budujú vzájomný vzťah, do ktorého obidvaja investujú. Lojalný zákazník bude opakovane nakupovať určitý produkt alebo službu, kupovať iné produkty firmy, bude menej citlivý na cenu a bude odporúčať firmu svojim priateľom. Krátkodobé benefity konkurencie, ako sú napríklad zľavy, neprinútia lojalného zákazníka zmeniť firmu. Zákazník môže byť na jednej strane spokojný, ale nevráti sa do danej firmy druhý krát k opakovanému nákupu. Tento jav sa objavuje často a vzniká z rozdielu medzi postojom (zákazníckou spokojnosťou) a nákupnými zvykmi (zákaznícka lojalita). Zákaznícka spokojnosť je dôležitá, ale čo naozaj zaväži je lojalita. Preto firmy by sa mali sústrediť najmä na charakteristiky nákupného správania ako sú nákupná frekvencia, objem nákupu.

Mnohí vedeckí pracovníci i odborníci z praxe súhlasia s hypotézou, že predpokladom lojalného zákazníka je spokojnosť zákazníka s produktom alebo službou. V posledných rokoch sa ale objavuje paradigma, keď nespokojný zákazník opakovane nakupuje výrobok a vykazuje určité znaky správania sa lojalného zákazníka. Odpoveď na otázku týkajúcu sa príčin tohto druhu paradoxného zákazníckeho správania je možné získať len štúdiom vzťahu medzi lojalitou a spokojnosťou zákazníka a až následne analýzou vzťahov medzi nespokojnosťou a lojalitou.

Veda sa zaoberá pozorovaním opakovaného nákupného správania zákazníka od polovice 20. rokov. V priebehu 70. rokov sa stáva stredobodom výskumov zákaznícka lojalita. Aj napriek dlhému obdobiu skúmania lojality, nachádzame v literatúre značnú nejednotnosť pojmov používaných pre označenie lojality zákazníka. V domácej i zahraničnej literatúre sa používajú pojmy ako viazanie zákazníka, zákaznícka vernosť, blízkosť zákazníka, a to i napriek existencii medzinárodného pojmu lojalita.

V práci zahraničných autorov sa stretávame s prístupom k zákazníkovi, ktorý je nazývaný „The Total Loyalty Marketing“. Voľne je tento pojem prekladaný ako lojalitný marketing. Definuje lojalitu ako dobrovoľný, emocionálny vzťah, ktorý musí

byť vždy znova a znova upevnený cez činy. Význam uplatnenia tohto prístupu zdôrazňuje fakt, že o kvalite produktu sa už dnes nehovorí, produkty sú skoro rovnaké. Každý produkt je možné v strednodobom horizonte napodobniť. Ceny je možné meniť podľa konkurencie v priebehu niekoľkých sekúnd. Strategické faktory úspechu sú lojalní zamestnanci a lojalný zákaznícky kmeň.

Lojalita je aktuálna ako nikdy. V hospodársky ťažkých časoch je mimoriadne dôležité, sa sústrediť na súčasný zákaznícky kmeň a tento dokonale obslúžiť. Strategické smerovanie k nadšeným zákazníkom, ktorí opakovane nakupujú, sú aktívni, dávajú pozitívne odporúčania, je najinteligentnejšia, nákladovo najefektívnejšia a najúspešnejšia cesta. Lojalita je výzva a cesta budúcnosti. Na trhu, kde sú ponuky veľmi podobné, kupujúci čoraz viac nelojálnejší, je dôležité si udržať svojich zákazníkov a získavať nových zákazníkov bez straty starých.

Náklady na marketing sú investíciou, treba poznať ich návratnosť a efektívnosť, preto aj na aktivity slúžiace na dosiahnutie lojality sa manažment pozerá prostredníctvom parametrov návratnosti. Manažment zaujíma ukazovateľ „Return on loyalty investment“. Firma sleduje obrat, ktorý u nej zákazník uskutočnil za jednotlivé časové obdobia počas jeho životného cyklu. Náklady na vzájomnú výmenu nie sú len na strane firmy, ale aj na strane zákazníka a vplývajú na všetky jeho rozhodnutia. Náklady kupujúceho predstavujú súčet všetkých nákladov peňažných i nepeňažných, ktoré zákazník musí vynaložiť aby získal produkt. Hodnota pre klienta predstavuje pomer jeho potrieb a ceny plus náklady na získanie tovaru.

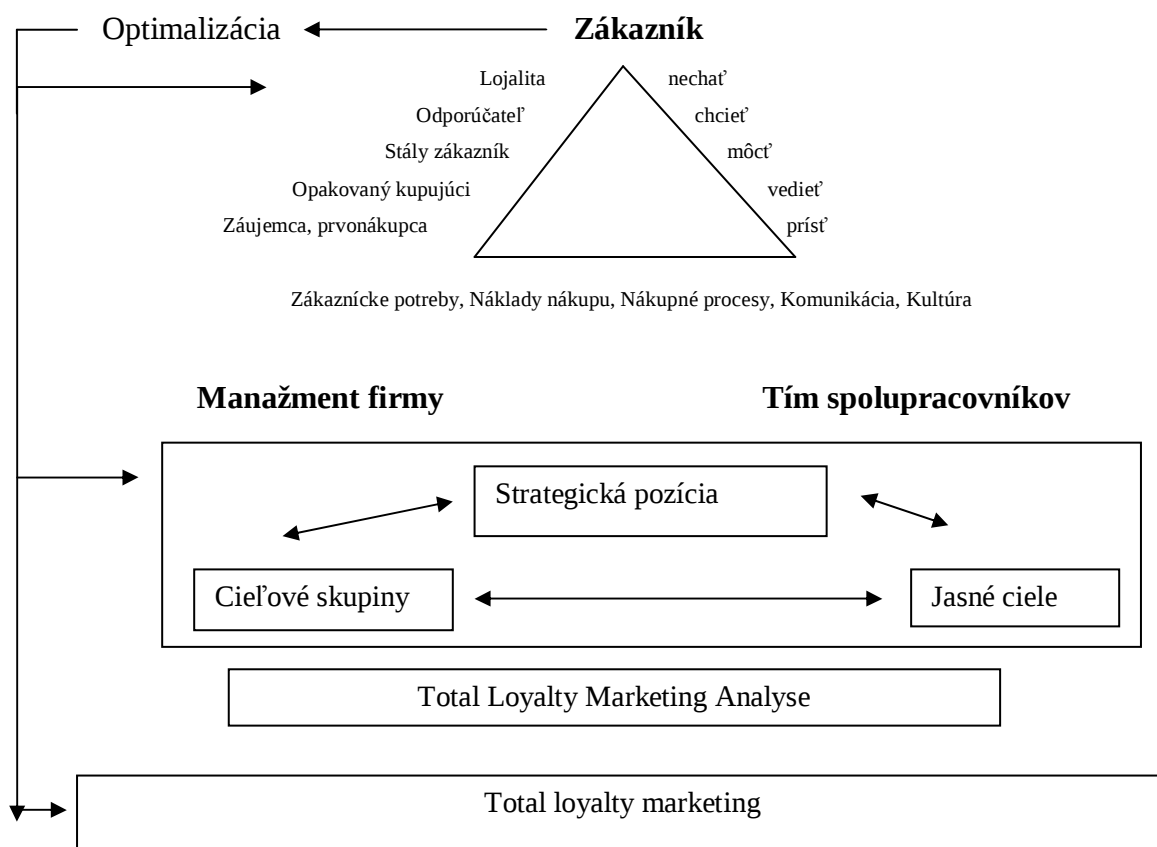
Systém vytvárania a uplatňovania „Total loyalty marketingu“ tvoria nasledovné kroky :

1. Prvým krokom v tomto procese je strategická analýza, ktorá sa sústreďuje na zákazníka, jeho potreby a determinanty lojality. Pozostáva z intenzívneho rozhovoru so zákazníkom, zodpovedanie otázok, čo má rád, čo sa mu páči. Sledujeme okolie, rozprávame sa so zamestnancami a snažíme sa rozoznať vplyv týchto faktorov na zákaznícke správanie.

2. Druhým krokom je tvorba stratégie. Na základe výsledkov analýzy sú formulované ciele v rámci zákazníckej lojality, zákazníci sú segmentovaní do skupín, u ktorých je možné dosiahnuť vysoký stupeň lojality a nakoniec sa formuje trhovú pozíciu najvhodnejšia pre firmu i pre zákazníkov z vybraného segmentu.

3. Nasleduje proces „Total loyalty marketingu“. Je znázornený ako trojuholník, kde v rohoch sú umiestnení zákazníci (na vrchole), zamestnanci a manažment firmy. Proces „Total loyalty marketingu“ znázorňujeme na obrázku č. 6.

Obrázok č. 6: Znázornenie trojuholníku Total loyalty managementu.
(Zdroj: Schuller 2000, s. 45)



Ako vidno z obrázku č 6, počas svojho životného cyklu prechádza zákazník niekoľkými štádiami lojality. V prvej fáze je zákazník v roli „záujemcu“. Na začiatku treba zákazníka zaujať, aby si firmu vôbec všimol a zaujímal sa o jej ponuku. Podmienky, aby sa stal zákazníkom záujemcom, sú nasledovné:

- Ponuka je z hľadiska jeho potrieb relevantná.
- Vyhovuje mu v pomere nákladov a ziskov.
- Vyhovuje mu poloha, môže zájsť do obchodu alebo si objednať tovar inak.
- Je podobný bežným zákazníkom firmy.
- Má potenciál byť lojálny a ziskový.

Ďalšie štádium sa nazýva „prvónakupca“. Zmeniť záujemcu na kupujúceho znamená ponúknuť mu riešenie jeho problému, kontaktovať ho, vzbudiť záujem o informácie alebo priamo predat' produkt. V tomto štádiu zákazníka je najdôležitejšie vybudovať dôveru. Dôvera je subjektívny pocit a rastie množstvom informácií a pozitívnymi skúsenosťami. Tretím štádiom je „opakovaný kupujúci“. Zákazník, ktorý ostal po prvom nákupe nadšený, boli dostatočne pokryté jeho potreby, sa určite vráti. Obchodníci často hovoria, obchod je až vtedy úspešný, ak zákazník príde znova.

Stály zákazník je zákazník, ktorý sa opakovane vracia k nákupom do firmy. Stáli zákazníci znižujú marketingové a procesné náklady, zvyšujú obrat, upevňujú trhovú pozíciu a zároveň oslabujú konkurenciu. U stálych zákazníkoch má firma vysoký podiel v ukazovateli „podiel na financiách zákazníka“ (z angl. „Share of wallet“). Stály zákazník si za svoje opakované nákupy zaslúži lepšiu pozornosť, ako napríklad špeciálne privilégia, prednostné obsluženie, najlepšie služby, exkluzívne ponuky, neobmedzené garancie, vysoké rabaty, darčeky, donáška zadarmo, členstvo v kluboch. Odporúčateľ je zákazník, ktorý môže byť buď stály zákazník alebo aj zákazník, ktorý iba raz nakúpil v danej firme, ale svoju skúsenosť je pripravený posunúť svojmu okoliu. Je to najefektívnejšia forma reklamy, ktorá pripravuje zákazníka na proces predaja. Najčastejšie zákazníci odporúčajú ľuďom zo svojho najbližšieho okolia.

Shuller definoval zásady „Total Loyalty marketingu“. Uvádzame ich v nasledovných bodoch:

1. Total loyalty marketing znamená: „Ľudí, zamestnancov alebo zákazníkov, urobiť šťastnými“.
2. Lojalita je najväčšia podnikateľská výzva budúcnosti. Pretože lojalita je najostrejšia zbraň spotrebiteľov.
3. Kompetentní, angažovaní a lojálni zamestnanci, taktiež nadšení, verní zákazníci – a nie produkty a ponuka – sú strategické faktory úspechu firmy.
4. Každá firemná stratégia je len tak dobrá ako ju dokážu zamestnanci presadiť. Len lojálni vedúci pracovníci majú lojálnych zamestnancov.
5. Pred orientáciou na zákazníkov stojí orientácia na zamestnancov. Len nadšení, lojálni spolupracovníci môžu nadchnúť zákazníkov a spraviť ich lojálnymi – platí to aj naopak.
6. Lojalitu si treba vždy znova a znova zaslúžiť. To znamená nastaviť sa zákaznícky a správať sa ústretovo k zákazníkom.

7. Total Loyalty marketing začína u top manažmentu firmy a zahŕňa všetkých zamestnancov firmy. Pretože zákazník posudzuje firmu ako celok.

Rakúsky Inštitút na výskum trhu uskutočnil výskum, kde zisťoval budúce trendy. Nazvali ho „Budúce trendy 2002 – Perspektívy budúcnosti v marketingu a manažmente“ (Future Trends 2002 – Zukunftperspektiven im Marketing und Management). Zúčastnilo sa ho 300 manažérov a univerzitných profesorov z Rakúska a Nemecka. Odpovedali na otázky týkajúce sa najdôležitejších trendov a vývoja v marketingu a manažmente. Výsledkom je nasledovné poradie trendov:

1. Top-trend: Zákaznícka lojalita
2. Dosahovanie nových trhov
3. Vzťahový marketing
4. Manažment značky (Zdroj: www.servicebarometer.de)

Service Barometer AG zistil pomocou panelového výskumu „Monitorovanie zákazníkov Nemecko 20003“ (Kundenmonitor Deutschland 2003), že mimoriadne dôležité parametre lojality, ktorými sú opakovaný nákup a odporúčania, medziročne klesajú. Výskum sa uskutočnil na vzorke 117 000 zákazníckych vzťahov, ktoré pochádzali z 27 odvetví. Počet osôb, ktoré by si daný produkt alebo službu určite kúpili opakovane klesol z 60% v roku 2003 na 58%, zámer odporúčať produkt alebo službu ďalším zákazníkom klesol zo 46% na 44%.

Viacerí autori venujúci sa vo svojich vedeckých prácach píšú o lojalitnom ciele, ktorý nazývajú Win-Win-Win cieľ. Jeho podstatu opisujú v nasledovných troch bodoch:

- Šťastný je kupujúci – pri uspokojovaní tejto potreby mám spoľahlivú firmu.
- Šťastný je zamestnanec – chcem pracovať len v tejto firme a nikde inde.
- Šťastný je manažment – už nemáme čo robiť, prácu robia zamestnanci, zákazníci získavajú ďalších zákazníkov.

Podľa výskumu GfK sa až 40% Slovákov vo veku nad 15 rokov sa v roli zákazníka necítia byť rešpektovanými. Dá sa teda tvrdiť, že takmer každý druhý človek nemá pocit, že ako zákazník, ktorý si kupuje produkt alebo službu niečo pre danú spoločnosť znamená. Preto je tu obrovský priestor na vylepšovanie služieb a procesov týkajúcich sa zákazníkov vo všetkých segmentoch trhu od momentu rozhodovania o výbere produktu až po opätovný nákup. Na popredných miestach firiem, ktoré sa podľa verejnosti najlepšie vedú o svojho zákazníka postarať sú banky, telekomunikačné spoločnosti a poisťovne. Ale aj v týchto segmentoch je približne len 20% tých, ktorí

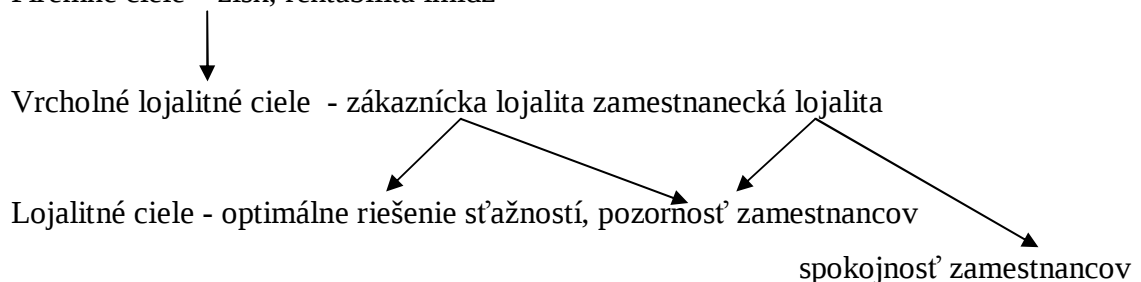
tvrdia, že tieto spoločnosti si ich vážia veľmi. S výrazným odstupom skončili všeobecne obchody a obchodné reťazce, kde len každý desiaty respondent uviedol, že práve oni sa o svojich zákazníkov vedia postarať najlepšie. Uvedená problematika bola predmetom výskumu projektu „Loyalty Report Slovakia 2006“, ktorú na Slovensku realizovala spoločnosť GfK Slovakia na reprezentatívnej vzorke 1000 respondentov vo veku nad 15 rokov.

Lojalita je zároveň prostriedok na dosiahnutie firemných cieľov. Lojalita sama o sebe núti k dosahovaniu firemných cieľov. Sú to monetárne ciele, ako zisk, zvýšenie obratu, zníženie nákladov, zlepšenie rentability, zabezpečenie likvidity. A nemonetárne, napríklad prestíž, nezávislosť, zabezpečenie pracovných miest, rozvoj firmy. Na nasledujúcej schéme uvádzame hierarchiu firemných cieľov v súvislosti s cieľmi lojality.

Obrázok č. 7: Lojalitné a firemné ciele.

(Zdroj: Steichert-Oliver 1995, s. 23)

Firemné ciele – zisk, rentabilita imidž



2.8.1 Definície zákazníckej lojality a definovanie príbuzných pojmov

Prvé definície lojality nachádzame v prácach Copelanda, ktorý pôsobil v 20. rokoch minulého storočia. (Copeland, 1923) Copeland nepoužíva pojem lojalita, ale hovorí o pojme „brand insistence“ (preklad vyžadovanie si značky). Jadrom jeho prác bolo definovanie a popísanie opakovaných nákupov značiek.

„Lojalita je definovaná ako pocit byť pripútaný k jednej osobe, skupine, inštitúcii alebo inej sociálnej organizácii. Nie je nutné byť členom tejto inštitúcie alebo skupiny. Je dostačujúce sa identifikovať so skupinou alebo inštitúciou.“ (Polan 1995, s. 16)

„Lojalita je definovaná ako pozitívny postoj k firme, ktorý motivuje zákazníka k priebežnému uspokojovaniu dopytu vo firme.“ (Polan 1995, s. 18)

Oliver definuje lojalitu ako hlboký záväzok opätovne nakúpiť preferovaný produkt v budúcnosti. (Oliver 1999, s. 34)

Giering: Lojalita je zámer zákazníka znovu nakúpiť produkt určitej firmy, túto firmu odporúčať ďalej a množstvo nákupu u tejto firmy rozširovať. (Giering 2000, s. 18)

Diller: Zákazník sám seba deklaruje ako lojálneho k firme prostredníctvom pocitov a vnímania vysokej spokojnosti, tiež prostredníctvom pozitívnych postojov a určitých preferencií danej firmy. (Diller 2000, s. 30)

Bauer, Huber, Brautigam definovali lojalitu prostredníctvom charakteristických znakov správania lojálneho zákazníka: pocit určitého emočného spojenia lojálneho zákazníka, opakované nákupy, nákupy ďalších tovarov, vyjadrovanie odporúčaní, imunita voči snahám o získanie zo strany konkurentov, sťažovanie sa pri nespokojnosti namiesto tichého odchodu z firmy. (Bauer- Huber- Brautigam 1997, s. 14)

Homburg, Giering: Zákazník je lojálny, keď nakupuje produkty určitej firmy opakovane a má voči tejto firme pozitívne naladenie. Pozitívne naladenie sa prejavuje aj v jeho správaní, napríklad vo forme odporúčaní firmy rodine, priateľom, či známym alebo pri nákupe ďalších dodatočných produktov tejto firmy. (Homburg- Giering 2000, s.83)

Schaar definuje lojalitu ako pocit pripútania k niečomu, čo je mimo mňa. Môže to byť pripútanie k skupine, inštitúcii alebo k ideálom. Tento pocit so sebou nesie vôľu podporiť, konať v prospech tohto objektu a zotrvať v tomto podporovaní po nejaký čas pod podmienkou rovnakých morálnych, emocionálnych a materiálnych podmienok. (Schaar 1968, s. 484)

Diller hovorí o správaní spotrebiteľa, ktorý sa vnútorne rozhodne smerovať svoju nákupnú pozornosť k obchodnému partnerstvu, ktoré môže viesť až k závislosti, pričom ospravedlní aj niektoré krátkodobé nedostatky v záujme udržania tohto partnerstva. (Diller 1996, s. 88)

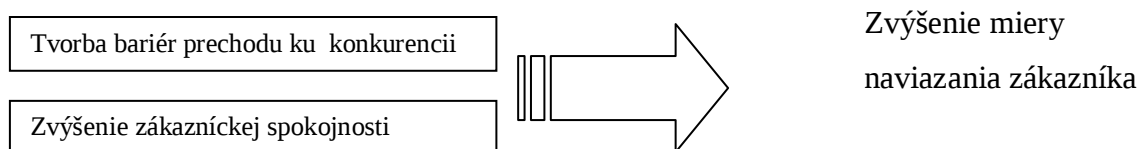
Seigyoung a Johnson píšú, že lojalita je zákaznícka psychologická predispozícia k opakovanému nákupu od tej istej firmy znova a znova. (Seigyoung-Johnson 1997, s. 142)

S pojmom lojalita súvisí aj pojem orientácia na zákazníka. Orientácia na zákazníka znamená, že firma identifikuje prania zákazníkov, ktoré môžu byť k maximálnej spokojnosti uspokojené. (Kotler 7. vyd., s.34)

Existuje viacero ďalších pojmov, ktoré sú príbuzné významu pojmu lojalita. Jednotlivé významy slov sú často zamieňané. Najčastejším príkladom je zamieňanie pojmov naviazanie zákazníka a zákaznícka lojalita. Pepels definuje naviazanie zákazníka ako lojalitu konkrétneho zákazníka k určitej ponuke. (Pepels 1993, s. 211)

Naviazanie zákazníka sa definuje aj ako existencia bariér v prechode ku konkurencii. Tieto bariéry nemusia vždy byť založené na dôvere, či lojalite k firme. Môžu to byť aj bariéry, pri ktorých firma nemá na výber a napríklad z technických dôvodov musí ostať u poskytovateľa služieb, i keď je nespokojný. Tu ale nemožno hovoriť o vzťahu ku zákazníkovi. Stratégie na zvýšenie naviazania zákazníka pozostávajú z dvoch krokov, ide o tvorbu bariér prechodu ku konkurencii a zvyšovanie zákazníckej spokojnosti. Tento vzťah znázorňujeme na obrázku č. 8.

Obrázok č. 8: Stratégie na zvýšenie naviazania zákazníka. (Zdroj: Steichert 1995, str. 4)



Lojalita je kvalitatívne vyšší vzťah medzi firmou a zákazníkom, ako len naviazanie zákazníka. Reichheld hovorí, že naviazanie zákazníka nemôže byť cieľom, cieľom je získať lojálneho zákazníka. Podľa neho rozdiel je v obojstrannej dobrovoľnosti vstúpiť do vzťahu firma – zákazník. (Reichheld 1993, s. 106)

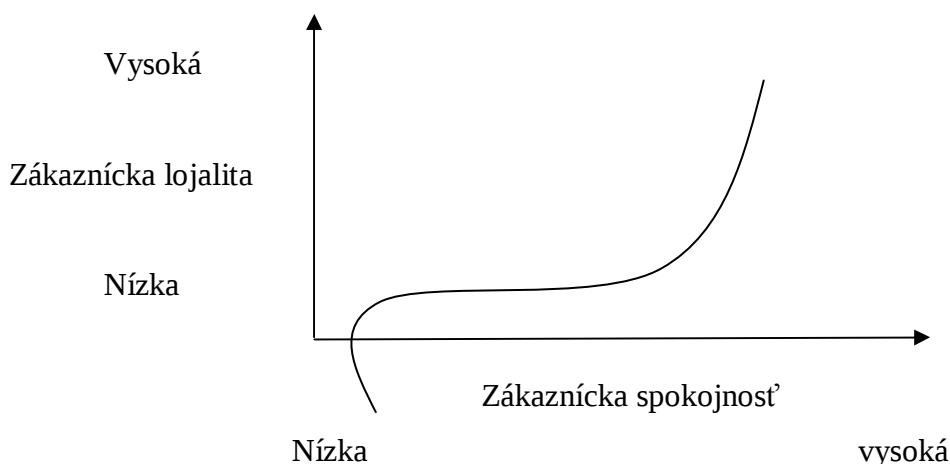
V prístupe tvorby naviazania zákazníka nie je zaručené, že naviazaný zákazník je aj spokojný zákazník. Proces prebieha opačne. Firma najskôr docieli naviazanie zákazníka, a až potom sa pomocou marketingových nástrojov snaží o zákaznícku spokojnosť. V prístupe zo strany tvorby lojálneho zákazníka je zákaznícka spokojnosť ako nutný predpoklad vytvorenia lojality. (Steichert 1995, str. 5)

O rozdieloch a spoločných vlastnostiach pojmov lojalita a naviazanie zákazníka sa vedú dlhé polemiky. Tento boj je najviditeľnejší v dielach nemeckofónnych autorov. Z tejto oblasti pochádza aj pojem naviazanie zákazníka. Na jednom sa ale väčšina autorov zhoduje, lojalita je dobrovoľný vzťah kupujúceho a predávajúceho, naviazanie zákazníka nemusí byť vždy dobrovoľné.

Zákaznícka spokojnosť je výsledok procesu spracovania zážitku. Je to proces porovnávania očakávaní ako štandardu, podľa, ktorého sa bude porovnávať a reálneho stavu ako služba, či produkt boli dodané. (Steichert 1995, str. 5)

Medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou zákazníkov existuje vzájomný vzťah, ktorý znázorňujeme pomocou krivky v tvare písmena S. Pri nízkej zákazníckej spokojnosti pozorujeme nízku zákaznícku lojalitu. Pričom predpokladáme, že zákaznícka spokojnosť môže byť aj negatívna a zákazník môže byť nespokojný. So zvyšovaním zákazníckej spokojnosti rastie aj zákaznícka lojalita, ale oveľa pomalším tempom ako spokojnosť. Z výsledkov uvedeného porovnania je zrejmé, že firma musí dlhodobo pracovať na zákazníckej spokojnosti, aby dosiahla uspokojivú úroveň zákazníckej lojality. Súvis medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou uvádzame na obrázku č. 9.

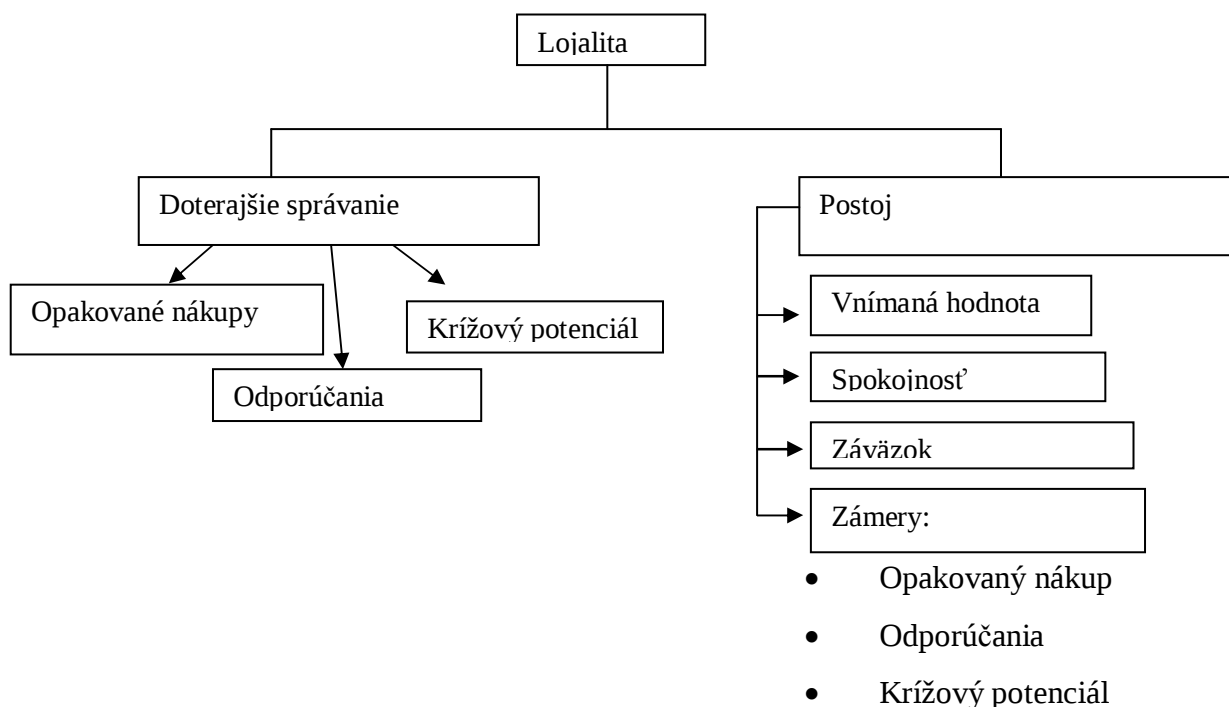
Obrázok č. 9: Súvis medzi lojalitou a zákazníckou spokojnosťou vyjadruje S graf (Zdroj: Steichert 1995, s. 7)



V literatúre sú uvedené viaceré druhy zákazníckej lojality. Dick a Basu hovoria o týchto druhoch zákazníckej lojality:

- Nepravá lojalita – vzniká vtedy ak aj napriek negatívneho postoju sú pozorované opakované nákupy.
- Latentná lojalita – vzniká ak existuje jasný pozitívny postoj zákazníka, ktorý sa ale neodrzkadľuje v opakovaných nákupoch.
- Pravá lojalita – ak existuje pozitívny postoj a zároveň opakované nákupy zákazníka. (Dick- Basu 1999, s 61)

Obrázok č. 10: Popis lojality podľa Foshta (Zdroj: vlastné spracovanie z Foscht 2002, s. 104)



Foscht rozumie pod pojmom opakované nákupy konanie zákazníka, ktorý prichádza opakovane do firmy nakúpiť. Môže sa jednať o ten istý produkt alebo aj celkovú skupinu produktov. Prostredníctvom odporúčaní sa spokojní zákazníci delia so svojimi skúsenosťami. Krížový potenciál vzniká vtedy, ak zákazník nenakupuje len jeden produkt, v danej firme, ale skúša a nakupuje ďalšie produkty tejto firmy.

Vnímaná hodnota je spotrebiteľove hodnotenie produktu založené na tom, čo musel vynaložiť na získanie produktu a čo z výmennej operácie získal. Hodnotia sa všetky prínosy a náklady spotrebiteľa. Pri charakteristike spokojnosti Foscht vychádza z princípu Confirmation-Disconfirmation-Paradigmy, ktorý sme spomínali vyššie. Tvrdí, že po každom nákupe zákazník porovnáva svoje očakávania a získanú hodnotu. Z porovnania vyplýva spokojnosť alebo nespokojnosť zákazníka. Záväzok pociťuje zákazník voči firme a tento ho zaväzuje k opakovaným nákupom v danej firme. Ide o pocitové vnímanie vzťahu. Zámer zákazníka predpovedá budúcu situáciu a trvanie vzťahu, zabezpečuje opakované nákupy a pokračovanie lojálneho správania.

2.8.2 Vplyv emócií na lojalitu zákazníka k firme

Všetky ľudské činy sú ovplyvnené emóciami. Je to prirodzené, pretože ide o ľudské bytosti, pre ktoré sú city veľmi významné. Je vedecky dokázané, že emócie majú vplyv na intenzitu lojality zákazníka k firme. (Radloff 2004, s. 7)

Weiner (Weiner 1986, s. 135) skúmal, ako vplyvajú jednotlivé typy emócií na zákaznícku lojalitu. **Radost'** má podľa neho silné pôsobenie na zákaznícku lojalitu, pretože ide o pozitívnu emóciu. Radost' upevňuje vzťah so zákazníkom a zvyšuje šancu, že zákazník dokáže prepáčiť i niektoré chyby firmy, aby udržal vzťah. Weiner tiež píše, že radost' zvyšuje záujem o firmu u zákazníka, motivuje k ďalším nákupom tovarov, ktoré doteraz nepoznal a núti zákazníka rozprávať o firme v pozitívnom zmysle slova. **Smútok** je naopak negatívnou emóciou, ktorá vzniká z neúspechu. Najčastejšie je zákazník smutný, ak žiadaný tovar nenájde v predajni. Vnímanie zákazníka situácie by sme mohli znázorniť ako keby zákazník nedosiahol svoj cieľ, ktorý si stanovil. Smútok môže otriast' vzťahom, ale nemusí ho zničiť. Záleží na okolnostiach situácie a sily vzťahu, ako zákazník dokáže spracovať emóciu smútok. Všeobecne však možno povedať, že smútok oslabuje lojalitu zákazníka. **Hrdosť** je emócia, ktorá silne upevňuje lojalitu zákazníka. Zákazník rád zažíva tento pocit a zotrvá vo vzťahu, pokiaľ mu firma umožní zažiť ho znova. **Pocit viny** je emócia, ktorá núti zákazníka prevziať zodpovednosť za neúspech. Zákazník je nespokojný, ale uvedomuje si, že táto nespokojnosť vznikla z jeho viny. Snaží sa chybu napraviť a investuje do vzťahu s firmou. Táto emócia mierne zintenzívňuje vzťah, no prináša nespokojnosť zákazníka, čo nie je dobré. **Hanba** je emócia, ktorá môže pôsobiť v smere posilnenia zákazníckej lojality i v smere jej zníženia. Hanbu pociťuje zákazník, ktorý napríklad v reštaurácii vyliat nápoj a musí žiadať o pomoc personál. Od konania personálu závisí, ako zákazník zvládne krízovú situáciu. **Sústrast'** pociťuje človek vtedy, ak je svedkom udalosti, kde pripisuje vinu inej osobe, ktorá však príčiny vzniku negatívnej udalosti nemohla kontrolovať. Ide napríklad o odrieknutie dohodnutého termínu z dôvodu úmrtia v rodine. Zákazník je nespokojný, pretože nezískal, čo chcel. Ale zároveň si uvedomuje, že firma za to nemôže. Je ochotný akceptovať krátkodobé výpadky v kvalite služby či tovaru z uvedených príčin, nenaruší to vzťah medzi zákazníkom a firmou. **Vďačnosť** upevňuje vzťah zákazníka ku firme. Prejavuje sa napríklad v situáciách, kedy personál firmy rozhodne v prospech zákazníka, i keď si je zákazník vedomí, že mohol rozhodnúť aj inak. Zákazník je spokojný s riešením danej situácie, ktorej výsledok nemohol vopred

očakávať. Je to zároveň prejav záujmu zo strany firmy, ktorú zákazník prijíma v pozitívnom zmysle. **Nádej** pociťuje zákazník, keď očakáva zlepšenie produktu alebo služieb. Ide napríklad o zavedenie novej techniky vo firme. Zákazník očakáva, že táto investícia skráti čas čakania alebo zlepši výrobky. Nasledovne zákazník porovnáva svoje očakávania s výsledkom výmeny. Z toho prameniaca spokojnosť môže posilniť vzťah, ale aj nemusí. Nádej je pocit, ktorý pôsobí v kombinácii s inými pocitmi, a tak upevňuje alebo oslabuje vzťah ku zákazníkovi. **Rezignácia** nastáva vtedy, ak zákazník opakovane zažíva sklamanie. Ako príklad môžeme uviesť situáciu, keď sa zákazníkovi opakovane kazí ten istý výrobok, ktorý už reklamoval. Zákazník stráca dôveru vo vzťah, nie je už viac pripravený vydržať krátkodobé nedostatky a vzťah sa radikálne zhoršuje. Rezignácia môže viesť k úplnej strate zákazníka.

2.8.3 Fázy procesu lojality

Zákazník sa nestane lojálnym zákazníkom zo dňa na deň. Ide o dlhodobý proces, kedy zákazník prechádza jednotlivými fázami. Od prvého kontaktu s firmou sa stáva spokojným zákazníkom, neskôr sa zákazník vracia k opakovanému nákupu a až potom sa buduje zákaznícka lojalita. Lojalita v obchodnom vzťahu sa dá ovplyvňovať, a to najmä otvorenosťou a výmennou spoľahlivých informácií. Lojalita je postavená na dôvere, vyžaduje pripravenosť na udržiavanie vzťahu a snahu ostať tomuto vzťahu verný. Psychický proces spojený s lojalitou a priznávanie sa k obchodnému partnerovi sa ukáže nielen v dobrých časoch, ale najmä v tých zlých.

Dick a Basu rozoznávajú tri fázy procesu lojality. Tieto fázy označujú ako fáza kognitívna, afektívna a konatívna. *Kognitívna lojalita* je prvá fáza procesu lojality, kedy zákazník získava informácie o produkte alebo službe. Ako príklad možno uviesť človeka, ktorý si chce uložiť svoje finančné prostriedky do banky a získava informácie na rozhodovanie. Zistí, že banka A má vyššie úroky ako banka B, a teda ide do banky A, aby si tam uložil svoje peniaze. Ale tento fakt sám o sebe ešte nevytvára lojálneho klienta, pretože ak iná banka zvýši úroky na vklady, tento človek nasmeruje svoje peniaze do tejto druhej banky. *Afektívna lojalita* je druhou fázou lojalitného procesu. Afektívna lojalita má priamy súvis s vlastnými pocitmi zákazníka a pociťovanou spokojnosťou. Spokojnosť a sympatie nie sú samozrejmosťou garanciou lojality, ale sú jej predpokladom. *Konatívna lojalita* obsahuje hlboko zakorenený záväzok ďalšieho správania, ktoré priamo vplýva na opakované nákupy zákazníka. Lojálne správanie sa

svojim dlhodobým trvaním stabilizuje. Lojalitu dáva zákazník najavo prostredníctvom zámerného správania kúpiť daný produkt a spokojnosť s ním prezentuje navonok. Spojenie konatívnej fázy s obchodnou fázou, a teda s realizáciou nákupu podlieha ďalším vplyvom, ako je napríklad motivácia obchodníkov držať daný produkt.

Zákazník, ktorý opakovane nakupuje produkt alebo službu, a neprihliada pri tom na žiadne alternatívy sa označuje ako lojálny. Rozlíšenie medzi opakovanými náhodnými nákupmi, nákupmi podmienenými nutnosťou a nemožnosťou vymeniť produkt, a ozajstným lojálnym správaním je ťažké. Ako správanie sa lojálneho zákazníka označujeme vedomý nákup, s pozitívnymi pocitmi voči kupovanému objektu. Dodatočný znak je odporúčanie kupovaného objektu známemu a pozitívna verbálna komunikácia, ktorá má vysokú hodnotu pre firmu. Predovšetkým poskytovatelia služieb profitujú z tejto formy komunikácie, pretože potenciálny zákazník, si vopred nemôže vyskúšať kvalitu služby, ale musí sa spoliehať na skúsenosti a odporúčania známych. Zákazníci, ktorí si kúpili produkt na základe odporúčaní známych, majú väčší sklon byť lojálnym zákazníkom v porovnaní s tými, ktorí boli získaní cez masové médiá. Ďalšie nákupy produktov firmy preukazujú prehlbovanie vzťahu a dávajú tak firme šancu úspešne sa brániť konkurencii aj na stagnujúcich trhoch.

Zákazníkov môžeme podľa ich ziskovosti a tendencie byť lojálny zákazník alebo problematický zákazník rozdeliť do štyroch skupín. Sú to lojálni zákazníci, problémoví zákazníci, nájomní zákazníci a rukojemníci.

Lojálni zákazníci sú zákazníci, ktorí sú úplne spokojní a pociťujú záväzok vo vzťahu k firme. Firma sa snaží naplniť alebo aj prekročiť očakávania zákazníka. Zákazníci, ktorí mali pozitívnu skúsenosť s firmou, majú tendenciu odporúčať ho ďalej pomocou referencií svojmu okoliu. **Problémoví zákazníci** sú nespokojní, pretože ich očakávania sa nenaplnili. Snažia sa zmeniť firmu, ale skôr ako tak spravia, sťažujú sa. A ako nespokojní zákazníci, tiež povedia o svojej skúsenosti svojim známym. Pritom platí známe pravidlo, že nespokojný zákazník má oveľa viac priateľov ako spokojný zákazník. **Nájomní zákazníci** sú špeciálnou zákazníckou skupinou, ktorá nie je hodná akvizičným nákladom. Nájomný zákazník nikdy nebude lojálnym zákazníkom, pretože uprednostňuje nízke ceny, časté zmeny predávajúceho a krátkodobé obchodné vzťahy. Aj keď sú nájomní zákazníci spokojní, menia firmu a náklady na získanie takéhoto zákazníka sú stratené. **Rukojemníci** sú zákazníci, ktorí sú extrémne nespokojní s produktom, službou alebo aj s firmou ako takou, ale za žiadnych okolností nezmenia

predávajúceho. Dôvod, prečo nemenia predávajúceho je nepohodlie, lenivosť tak spraviť.

2.8.4 Meranie lojality zákazníkov

Lojalita zákazníkov vyžaduje taký stupeň získania zákazníkov, kedy dochádza k emocionálnemu príľnutiu zákazníka k značke alebo k produktu. Existuje niekoľko spôsobov merania psychického príľnutia zákazníkov k firme, spočívajúcich vo vyjadrení najvyššej formy emocionálneho príľnutia tým, že odporúča produkt alebo službu iným. Ak zákazníci odporúčajú produkt iným, znamená to, že majú mimoriadnu dôveru v hodnotu dodávanej značky alebo firmy, ktorý odporúčajú. Preto lojalita zákazníkov závisí od miery spokojnosti zákazníka, miery ich udržania vo firme a miery ich ochoty odporúčať produkty firmy iným ľuďom. Lojalitu je možné merať pomocou indexu lojality zákazníka.

Index lojality zákazníka = index spokojnosti zákazníka + index udržania zákazníka + index spontánneho odporúčania produktu firmy iným zákazníkom

Firmy zaujíma, aký stupeň lojality dosahujú jej zákazníci. Za účelom tohto zistenia vykonávajú výskumy trhu, kde dopytujú svojich zákazníkov. Správny a komplexný výskum zákazníckej lojality by mal obsahovať odpovede na nasledovné otázky:

- Koľko zákazníkov získame za rok za určitý čas?
- Aký je prírastok obratu zo získaných zákazníkov?
- Ktorí sú naši najhodnotnejší zákazníci?
- Od ktorého bodu je zákazník ziskový?
- Poznajú naši zákazníci našu celkovú ponuku?
- Ktoré vzťahy so zákazníkmi chceme vybudovať a ktoré zrušiť?
- Koľko nás stojí získanie nového a udržanie súčasného zákazníka?
- Koľko zákazníkov stratíme za rok a koľko obratu týmto stratíme?
- Prečo strácame zákazníkov? Ako zistíme, že sme stratili zákazníka?
- Aká negatívna ústna reklama prostredníctvom tejto straty vzniká?
- Ktorí naši zákazníci sú ohrození odchodom a čo môžeme proti tomu spraviť?
- Koľkých zákazníkov strácame tým, že strácame našich zamestnancov?

Hodnota zákazníka rastie v čase, preto je pre firmu dôležité poznať hodnotu svojich zákazníkov ako priemernú veličinu za určitý čas. Okrem toho potrebuje firma vedieť ziskovosť zákazníka a budúci obrátový potenciál. Tiež je dôležitý ukazovateľ, s akým vplyvom dáva zákazník pozitívne alebo negatívne odporúčania.

Hodnota lojálneho zákazníka sa vyčísľuje prostredníctvom ukazovateľa „Loyalty Value (LOVA)“. Tento ukazovateľ zohľadňuje opakované nákupy zákazníka, pozitívne odporúčania a šetrenie nákladov. Výpočet hodnoty LOVA uvedieme na príklade:

Definujeme si vstupné údaje. Životnosť zákazníka je 10 rokov. Zákazník uskutoční 5 nákupov za rok. Obrát zákazníka 150 eur za nákup. Prostredníctvom lojality usporíme pri tomto zákazníkovi 5 eur nákladov za nákup. Jeho celoživotnú hodnotu vypočítame ako:

$$\text{Hodnota zákazníka počas jeho životného cyklu (Lifetime value)} = (5 \times 10 \times 150) + (5 \times 10 \times 5) = 7\,750 \text{ Eur}$$

Čiže ide o sumu obrátu, ktorú zákazník počas svojho zákazníckeho života dosiahol, plus suma ušetrených nákladov počas jeho životného cyklu.

K hodnote zákazníka musíme pripočítať ešte jeho hodnotu ako odporúčateľa firmy alebo produktu (Recommendation value). Táto hodnota vychádza z predpokladu, že lojálny zákazník získa 1 nového zákazníka pre firmu za rok. Recommendation value sa preto pri našom zákazníkovi rovná 1×10 , čo je 10 zákazníkov za jeho životnosť.

Hodnota nového zákazníka počas jeho životného cyklu je polovičná ako zákazníka lojálneho. Preto Lifetime Value nového zákazníka = $7750 : 2$

Ušetrené akvizičné náklady na nového zákazníka sú 100 eur na zákazníka. Preto Recommendation value nášho lojálneho zákazníka sa rovná $(10 \times 3875) + (10 \times 100) = 38750 \text{ Eur} + 1000 \text{ Eur} = 39\,750 \text{ Eur}$

Následne je možné vypočítať hodnotu „Recommendation value 2“, pri výpočte ktorej postupuje podobným spôsobom, ale vyčísľujeme aj efekty odporúčania z odporúčania.

Jones a Sasser uvádzajú možné spôsoby merania lojality zákazníkov. Rozdeľujú ich do troch skupín:

- Zámer nakúpiť znova – V každej fáze zákazníckeho životného cyklu je možné zákazníka dopytovať na zámer opakovane nakúpiť daný produkt. I keď ide iba o zámer nakúpiť, nie je záruka, že zákazník naozaj pristúpi ku kúpe, pre marketingových

manažérov sú tieto zistenia mimoriadne dôležité. Zákazník vyjadrujúci súhlasný zámer nakúpiť znova je dôkazom spokojného zákazníka. Ktorý s veľkou pravdepodobnosťou sa stane lojálnym zákazníkom. Výskumy budúcich nákupov sú pre svoju jednoduchosť veľmi populárnym nástrojom merania lojality zákazníkov

- Primárne správanie – Veľa firiem disponuje s rozsiahlou databázou údajov o svojich zákazníkoch. Databáza obsahuje údaje o množstvách nákupu, čase, druhu tovaru, frekvencii a mnohé ďalšie. Pomocou týchto údajov možno zmerať lojálne správanie zákazníka. Jones a Sasser uvádzajú nasledovné kategórie lojálneho správanie, ktoré je možné touto formou zistiť: aktuálnosť vzťahu, frekvencia nákupov, množstvo nákupov, retencia zákazníka, dlhodobosť vzťahu.

- Sekundárne správanie – Pod pojmom sekundárne správanie Jones a Sasser rozumejú odporúčania lojálneho zákazníka svojmu okoliu. Zákazníci sú dopytovaní, koľkým ľuďom vo svojom okolí odporučili daný produkt. Obyčajne nie je ťažké nájsť odpoveď na túto otázku, pretože ľudia si tento fakt pamätajú.

2.9 Efekty zákazníckej spokojnosti a zákazníckej lojality

Súvislosti medzi efektom zákazníckej lojality a úspechom v podnikaní vyjadruje štúdia Reichenhelda, ktorá hovorí o pozitívnej korelácii medzi naviazaním si zákazníka a z toho vznikajúceho obchodného vzťahu a výsledného obratu. Príčinou pozitívnej súvislosti je zvýšená nákupná frekvencia a zvýšený krížový nákupný potenciál lojálneho zákazníka. Krížový nákupný potenciál označuje pripravenosť zákazníka akceptovať aj ostatné ponuky firmy, pretože už má pozitívnu skúsenosť s danou firmou. Podľa pozitívnej nákupnej skúsenosti zákazník posudzuje celkový výkon firmy.

Ďalším pozitívnym efektom zákazníckej lojality je znížená cenová citlivosť lojálneho zákazníka. Takíto zákazníci sú pripravení v určitých medziach akceptovať aj cenové zvýšenie ponuky, a tiež sú imúnni voči výhodným ponukám konkurencie, ktorá sa snaží prilákať zákazníka najmä na základe ceny.

Pozitívnym efektom lojality zákazníka je okrem zvyšovania obratu aj efekt znižovania nákladov. V smere znižovania nákladov pôsobí najmä väčšia pripravenosť na prijímanie informácií lojálnymi zákazníkmi. Dĺžkou vzťahu sa zvyšuje schopnosť firmy rozpoznať potreby a požiadavky zákazníka, a tiež schopnosť nájsť efektívne spôsoby riešenia problémov. V smere znižovania nákladov pôsobí aj fakt, že udržanie si

verného zákazníka je päť až sedemkrát výhodnejšie, ako získať nového zákazníka. Pri dodržaní podnikateľskej zásady, že každý stratený zákazník musí byť nahradený novým, môže byť firma vplyvom pozitívnych efektov lojality až päť až sedemkrát ziskovejšia.

Lojálny zákazník je pripravený podávať pozitívne referencie o firme svojmu okoliu. Tento pozitívny efekt je umocnený faktom, že pozitívna osobná komunikácia zákazníka je verejnosťou považovaná za hodnovernejšiu ako marketingová komunikácia firmy. Čo v konečnom dôsledku pôsobí na znižovanie marketingových nákladov a zvyšovanie efektivity už investovaných prostriedkov do komunikácie so zákazníkmi.

Nepriamy pozitívny efekt lojality na úspech v podnikaní je znížené riziko produktovej inovácie. Lojálny zákazník má zvýšenú pripravenosť na prijímanie informácií, ktoré pomáhajú firme úspešne umiestniť produkt na trhu. Tým sa znižuje kvóta neúspešnosti inovácie a tiež riziko stratených investícií na vývoj produktu.

Lojalita zákazníkov môže byť považovaná za aktívum firmy, ktoré môže byť premenené na konkurenčnú výhodu v boji na trhu. Lojálny zákazník je imúnny voči útokom konkurenta, a tiež predstavuje vstupnú bariéru pre potenciálnych konkurentov, ktorí si môžu vstup na daný trh vydoberať len za podmienky vysokých nákladov.

Frederik Reichheld tvrdí, že efekty zákazníckej lojality sa dostavia, len ak ide o komplexný prístup k lojalite. V jeho dielach popisuje lojalitný systém, ktorý sa skladá zo zákazníckej lojality, zamestnaneckej lojality a lojality investorov. Tento systém funguje len za podmienky, že firma nepredáva produkty, ale dodáva zákazníkovi hodnotu.

Frederik F. Reichheld, vo svojej knihe „Der Loyalitätseffekt“, píše, že firma stratí v priemere 20% svojich zákazníkov každý rok. Keby dokázala si udržať len polovicu týchto zákazníkov, zdvojnásobila by svoj zisk. Efekty a prednosti lojality rozdelil do dvoch skupín, prvá sa týka obratu a druhá nákladov.

Prednosti lojality týkajúce sa obratu:

- Vysoká miera opakovaných nákupov – lojálni zákazníci nakupujú častejšie, koncentrujú svoju kúpnu silu na niekoľko málo ponúkajúcich firiem.
- Dodatočné nákupy – cross-selling – lojálni zákazníci nakupujú viac, pretože sú stotožnení s celou ponukou firmy.

- Up – selling – lojálni zákazníci sú pripravení nakupovať aj drahšie (luxusnejšie alebo dokonalejšie) a ziskovejšie produkty zo sortimentu predávajúceho.
- Nižšia cenová citlivosť – lojálni zákazníci sú veľkolepí, relativizujú úlohu ceny, oveľa menej porovnávajú ceny.
- Dlhšie pretrvanie zákazníkov - sú imúnni voči ponukám konkurencie.
- Vysokohodnotné odporúčania – zákazníci, ktorí dostali odporúčanie od našich zákazníkov sú pripravenejší k nákupu ako úplne neznámi zákazníci, a sú tiež imúnni voči ponukám konkurencie.
- Zvýšenie obratu prostredníctvom vlastných návrhov kupujúcich – podnety k inováciám.

Prednosti lojality týkajúce sa nákladov:

- Nízke akvizičné náklady – vytvoriť lojálnych zákazníkov je výhodnejšie ako získavať nových zákazníkov, kmeňoví zákazníci potrebujú menej reklamy.
- Homogénny zákaznícky mix – koncentrácia ponuky, aktivít na najlojálnejší zákaznícky segment.
- Zníženie podnikateľského rizika, menej nákladov s vymáhaním pohľadávok – dobrí zákazníci platia načas, majú menej výpadkov.
- Nižšie náklady na reklamácie – verní zákazníci sú tolerantnejší k chybám.
- Znížené procesné náklady – kratšie procesné časy, rutina vedúca k úspore času a peňazí.
- Nižšia zamestnanecká fluktuácia – vyššia spokojnosť prostredníctvom potvrdenia z trhu, vytvorenie vzťahu zamestnanec – zákazník, vysoká atraktivita zamestnávateľa.
- Nižšie náklady na získavanie a vzdelávanie nových spolupracovníkov – lojálni zákazníci získavajú ďalších výborných a vhodných zamestnancov prostredníctvom osobných odporúčaní.
- Bezplatný manažérsky koučing – zákazník ako bezplatný poradca smeruje ku kontinuálnym procesom zlepšenia.

Ušetrené alebo zarobené peniaze z lojalitných programov by mali byť znova investované do lojality, napríklad vo forme podporných služieb alebo ďalšieho budovania systému lojalitného marketingu. A takto sa točí nekončiaca lojalitná špirála.

Kde firma prostredníctvom lojality šetrí prostriedky, ktoré neskôr opäť investuje do lojality, dosahuje vyšší zisk a rast a znova, len na kvalitatívne vyššej úrovni.

2.10 Strata zákazníka

Strata zákazníka je výsledkom zákazníckej nespokojnosti a má značný dopad na hospodárske výsledky firmy. Rozoznávame pritom úplnú stratu zákazníka a čiastočnú stratu zákazníka. Úplná strata zákazníka znamená, že zákazník úplne prestane nakupovať produkty danej firmy a s celým objemom svojich nákupov prejde k inému dodávateľovi. Pokiaľ ide o čiastočnú stratu, zákazník presunie časť svojich nákupov do iného podniku a rozširuje si tak portfólio dodávateľov. Čiastočná strata zákazníka nie je tak vážna ako úplná, ale na druhej strane poskytuje zákazníkovi väčšiu vyjednávaciu silu. Tiež rozoznávame tichú a otvorenú stratu zákazníka. Tichá strata zákazníka je najnebezpečnejšia. Pri tejto forme zákazník zrazu zmení dodávateľa bez toho, aby ho upovedomil o svojich zámeroch. Zákazník sa nestázuje, rovno koná. Otvorená strata zákazníka nie je až taká závažná, pretože zákazník sa pred svojím plánovaným odchodom ku konkurencii sťazuje u svojho dodávateľa produktov či služieb, a dáva mu tak druhú šancu napraviť chyby, ktoré spravil. Ak sa dodávateľovi podarí uspokojiť potreby zákazníka aspoň na druhý raz, nestratí ho.

Strata zákazníka je súčasťou každodenného života na trhu, a to aj napriek tomu, že sa marketingoví pracovníci snažia o udržanie si zákazníka. Príčin tohto javu je veľa. Strata zákazníka je definovaná nasledovne: „Strata zákazníka neznamená len totálnu stratu zákazníka alebo odberateľa, ale tiež ide o stratu časti nákupov zákazníka.“ (Reichheld 1996, s.61)

Existuje nespočetné množstvo dôvodov pre stratu zákazníka. Spomenieme len najdôležitejšie z nich:

- Nefunkčnosť produktu/ – Zákazník predpokladá pri kúpe určitý výkon produktu, inak povedané očakáva, že produkt pokryje potreby za účelom ktorých bol zakúpený. Ak je jadro produktu nefunkčné, a teda produkt je nepoužiteľný, dochádza k nespokojnosti zákazníka a zákazník odchádza.
- Nízka úroveň služieb – Problémy spojené so službami poskytovanými klientom sú druhou veľkou príčinou straty zákazníka. Zákazník očakáva určitú úroveň služieb a v prípade, že ich nedostane tam, kde to berie ako samozrejmé, odchádza.

- Úroveň cien – ako príčina pre odchod zákazníka je sporná. Je dôležité pri tomto faktore skúmať ďalšie príčiny, ktoré môžu byť rozhodujúcejšie než cena.
- Nepohodlie – Zákazník si nevyberie firmu, ak je mu z určitého dôvodu nepohodlná alebo pre neho nevyhovujúca. Je to napríklad zlé umiestnenie predávajúceho, nevyhovujúce otváracie hodiny, dlhé čakanie v rade a iné.
- Manažment sťažností – Chyby sa stávajú, ale to ako ich dokáže firma zvládnuť, robí rozdiel medzi stratou zákazníka a spokojnosťou zákazníka. Ak sa zákazník sťažuje a zamestnanec dokáže vybaviť sťažnosť primeraným spôsobom, je veľmi pravdepodobné, že zákazník zostane u súčasného firmy. Ale ak sa zamestnanec, ktorý sťažnosť prijal, nezachová podľa predstáv zákazníka, zákazník odchádza ku konkurencii.
- Odlákavie zákazníkov konkurenciou – Tento faktor sa týka zákazníkov, ktorí sú spokojní, ale nie sú spokojní na 100%. Za normálnych okolností neuvažujú o zmene firmy. Ak však ich konkurencia sama osloví s výhodnou ponukou, rozhodnú sa vyskúšať ponuku konkurencie.

Nemeckí výskumníci vo výskume nazvanom „Deutsche Kundenbarometer“ zisťovali, prečo zákazník prejde ku konkurencii. Príčiny sú: 33% kvôli ľahostajnosti predajného personálu, 21% kvôli opakovaným chybám, 13% kvôli nedostatočným informáciám, 11% kvôli neochote, 8% pretože sľuby neboli dodržané, 3% kvôli vysokým cenám, 3% kvôli zlej kvalite, 8% z iných dôvodov.

2.11 Koncepcia CRM

CRM, Customer Relationship Marketing, je metóda znamenajúca vzťahy na zákazníka. Použitie metódy CRM znamená maximalizovať splnenie zákazníckych túžob. Pri aplikácii CRM by sa nemalo myslieť len na prvé dva pojmy, a to customer – zákazník, relationship – vzťah, ale aj na cieľ každej firmy, a to je dosahovanie zisku. Stratégia príliš orientovaná na zákazníka bez potrebnej analýzy nákladov, nezaručuje úspech na trhu. CRM je investícia, ktorú ako každú inú možno merať. Práve v čase ekonomickej recesie nadobúda na význame tretí pojem názvu, a to je management – riadenie. Podľa štúdie Gartner Marktforschung 65% všetkých CRM – projektov v roku 2001 skončilo

neúspechom. Z toho vyplýva, že porozumenie metóde riadenia vzťahov je náročná úloha a vyžaduje zostanie premyslenej CRM stratégie a jej následnú implementáciu.

CRM možno rozdeliť do 3 okruhov:

- Analytické CRM – je zodpovedné za zber dát a jeho uschovávanie (data warehousing, data mining). Zaoberá sa medzi iným segmentáciou zákazníkov, kalkuláciami a predpoveďami budúceho vývoja.
- Spájajúce CRM – zaoberá sa vzťahom zamestnancov a zákazníkov. Koncentruje sa na rozličné média (telefón, fax, email, internet, sms) a inštitúcie, ktoré vytvárajú vzťah.
- Operatívne CRM – zaoberá sa optimalizáciou obchodných procesov na základe počítačových programov a pracovných tokov. Zahŕňa automatizáciu procesov, integráciu front a back office systémov.

Výzvou nového marketingu už nie je zvyšovanie trhového podielu, ale dôležitejším sa stáva podiel na financiách zákazníka (z angl. share of wallet). Platí, že nie každý zákazník má vysokú zákaznícku hodnotu, preto je nutné na základe analýzy efektivity sa sústrediť pri upevňovaní vzťahov práve na zákazníkov, ktorí majú vysoký potenciál zákazníckej hodnoty, alebo ktorých hodnota počas celého životného cyklu je zaujímavá z hľadiska firmy. Aby bolo možné identifikovať atraktívnych a lojálnych zákazníkov, musia byť v prvom kroku ohodnotení a kategorizovaní všetci potenciálni i súčasní zákazníci.

Základnú myšlienku CRM metódy môžeme popísať na základe významu slov v názve:

Customer – všetci zamestnanci firmy musia poznať potreby a želania externých a interných zákazníkov a tieto prostredníctvom cieľenej ponuky produkty uspokojiť.

Relationship – firma si musí pomocou zodpovedných zamestnancov vytvoriť vzťah k významným zákazníkom a dlhodobo sa o ten vzťah starať.

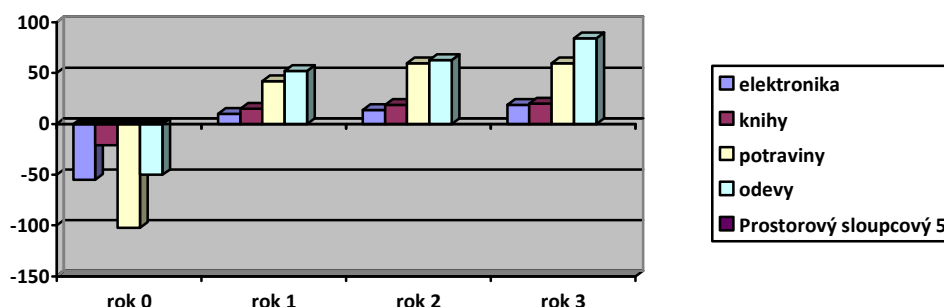
Management – vedenie firmy musí podporovať interakciu medzi zamestnancami firmy a zákazníkmi v zmysle dlhodobých podnikových cieľov.

Cieľom CRM je vytvorenie, udržanie a zlepšenie vzťahov so zákazníkom pri dodržaní nákladových obmedzení. Základným princípom CRM je premyslené budovanie vzťahov s najziskovejšími a najperspektívnejšími zákazníkmi. V riadení vzťahov so zákazníkmi je v centre pozornosti cieľ prispôbiť procesy spoločnosti a zákazníka navzájom tak, aby sa stali efektívnejšími a posun k zákaznícky orientovaným činnostiam. (Tajtáková 2007, s.111)

Vedenie firmy stojí pred výzvou vytvoriť systém, v ktorom budú uložené všetky informácie o zákazníkovi a bude možné ich od každého zamestnanca, ktorý s ním prišiel do styku získať a uschovať. Databáza informácií o schopnostiach a vedomostiach zamestnancov zaručuje úspech CRM. Vedenie firmy identifikuje a analyzuje na základe vytvorenej databázy svojich významných zákazníkov. To umožňuje výpočet hodnoty zákazníka počas jeho celého životného cyklu (Customer Lifetime Value – CLV). Táto hodnota sa vypočíta ako podiel diskontovaných platieb zákazníka a diskontovaných výdavkov na zákazníka. Ak je podľa tohto výpočtu CLV zákazník hodnotný, tak sa mu venuje väčšia pozornosť. Ak je CLV zákazníka negatívne, marketing stojí pred otázkou a rozhodnutím ukončiť vzťah s týmto klientom.

CRM znamená pre každého zamestnanca rozsiahlu integráciu a komunikáciu s ostatnými oddeleniami vo firme. Ak bola filozofia CRM správne implementovaná vo firme, žiadne oddelenie nemôže byť posudzované samostatne. Väčšinou sa majitelia firiem sústredia na zvyšovanie podielu na trhu, ale zabúdajú na vyhodnotenie rentability každého jednotlivého zákazníka. Graf ukazuje súvis dôležitosti zisku na zákazníkovi (na osi y) a dĺžky vzťahu (os x) firma-zákazník. Z grafu je zrejmé, že čím dlhšie trval vzťah firma-zákazník, tým sa zvyšoval i zisk na zákazníka. Toto tvrdenie môžeme skonštatovať pri všetkých druhoch tovarov znázornených v grafe.

Graf č. 1: Súvis dôležitosti zisku na zákazníkovi a dĺžky vzťahu. (Zdroj: Stockburger 2003, s. 19)



Výhody dlhodobého vzťahu so zákazníkom a uplatňovania CRM sú nasledovné:

- Prostredníctvom trvalých dlhodobých vzťahov so zákazníkom sa zvyšuje istota v plánovaní firmy.

- Na základe zvýšenej informačnej výmeny, je tu šanca, že firma odhalí veľmi skoro svoje príležitosti a riziká počas trvania vzťahu.
- Počas trvania vzťahu stúpa cross- und up-selling-potenciál, ktorý rapídne zvyšuje obrat na zákazníka v dlhodobom rámci.
- Vytvorenie dlhodobého vzťahu so zákazníkom vytvára priestor na rokovanie o cene a tým aj možnosť priameho zvýšenia obratu.
- Nepriamy vplyv má dlhodobý vzťah na zvýšenie obratu prostredníctvom odporúčaní ďalším potenciálnym zákazníkom.
- Zvýšená zákaznícka spokojnosť sa pozitívne odrazí na naviazaní si zákazníka a zvyšuje tak hodnotu zákazníka.
- Zvýšená zákaznícka spokojnosť smeruje vo vnútri firmy k zníženiu podnikových nákladov, pretože spokojný zákazník prináša viac spokojných zamestnancov (a naopak) a znižuje tak fluktuáciu zamestnancov.
- V konečnom dôsledku je tu potenciál zníženia nákladov, ktoré prinášajú nižšie nároky a náklady na správu, kontrolu a iné aktivity.

Donedávna existoval trend, že všetky firmy sledovali svoj podiel na trhu a snažili sa ho zväčšiť. Pri zväčšovaní trhového podielu znižovali ceny alebo vylepšovali reklamu, čím prilákali zákazníkov a zvýšili tržby len z krátkodobého hľadiska. Môže sa stať, že takýto prístup zníži hodnotu značky a oslabí jej imidž. Preto by sa firmy nemali zameriavať na zvýšenie podielu na trhu, ale na zvýšenie podielu u zákazníka. Ak chce firma zvýšiť svoj podiel na zákazníkovi, mala by mať ku každému osobitný prístup. Toto umožňuje systém CRM. Systém eviduje každý nákup zákazníka, a umožňuje zistiť, či zákazník uskutočňuje opakované nákupy. Ak uskutočňuje opakované nákupy, čiže sa stáva lojálnym, môže mu firma poskytovať výhody verných zákazníkov. Takouto formou dá spoločnosť zákazníkovi najavo, že je pre ňu dôležitý a jedinečný. (Solomon-Marshall- Stuart 2006, s. 251)

2.11.1 Zásady riadenia vzťahov so zákazníkmi

Ústredným pojmom v úvahách o vzťahu so zákazníkmi je vytváranie hodnoty. Rozvoj tohto vzťahu vyžaduje dôkladnú znalosť procesu, v ktorom zákazník vytvára hodnotu. Ak uvažíme celý proces, znižuje sa význam jednotlivého nákupu. Cieľom

riadenia vzťahov so zákazníkmi nie je zvyšovanie tržieb z jednotlivých nákupov, ale vytvorenie trvalého vzťahu so zákazníkom. Obe strany by sa mali vo svojich postupoch navzájom čo najviac prispôbiť, aby sa vytvárala hodnota na oboch stranách.

Druhou zásadou je pozeráť na produkt ako na proces. Produkt by mal byť považovaný za entitu, v rámci ktorej dochádza k výmene medzi zákazníkom a firmou. Prostredníctvom tejto výmeny sú schopnosti a znalosti firmy čiastočne pretransformované do vytvárania zákazníckej hodnoty.

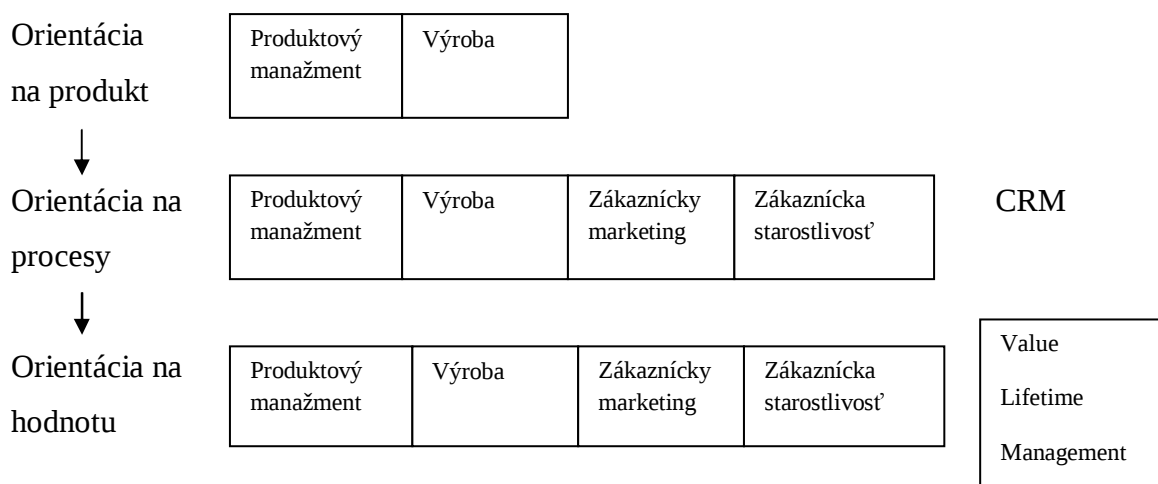
Tretia zásada vyjadruje zodpovednosť k spoločnosti. Podľa tejto filozofie nestačí uspokojovať potreby zákazníka. Nestačí ani to, že zákazník je spokojný. Spoločnosť môže vytvárať solídne vzťahy za predpokladu, že prijme zodpovednosť za rozvoj týchto vzťahov a ponúkne zákazníkovi možnosť vytvárať vlastnú hodnotu.

2.11.2 Riadenie hodnoty zákazníka počas životného cyklu

Definícia metódy Riadenia hodnoty zákazníka počas životného cyklu (z angl. Customer Lifetime Value Management, skratka CLV – M) hovorí, že je to riadenie všetkých marketingových a firemných procesov podľa zákazníckej hodnoty. Podstata všetkých vzťahov so zákazníkmi má viesť k optimálnemu hodnotovému zákazníckemu portfóliu, ktoré zabezpečí maximalizáciu ziskov firmy. Je to zároveň filozofia firmy a rozhodnutie nesprávať sa ku každému zákazníkovi rovnako. CLV – M vyžaduje viacdimenziálnu orientáciu, riadi kvalitu a náklady podľa hodnoty zákazníka a vytvára tak podmienky pre ziskové získavanie zákazníka, starostlivosť o zákazníka, a tiež ziskové naviazanie zákazníka. (Hofmann-Mertiens 2006, s. 120)

Jednotlivé prvky a etapy vývoja metódy riadenia hodnoty zákazníka a počas životného cyklu znázorňujeme na obrázku č. 11. CLV-M je výsledkom prechodu od orientácie na produkt, následne cez orientácie na procesy až k orientácii na hodnotu zákazníka počas celého životného cyklu.

Obrázok č 11: Customer Lifetime Value Management (Zdroj: vlastné spracovanie z Hofman-Mertiens, 2006)



Najhodnotnejším zákazníkom firma ponúka špecializovanú ponuku tak, aby sa tento vzťah upevnil čo najviac a zároveň aby zákazník ostal v skupine ziskových. Menej hodnotným zákazníkom firma ponúka štandardizovanú ponuku. Orientácia na zákazníka prechádza prostredníctvom selektívneho prístupu k zákazníkom revolúciou. Existuje segmentačný filter, filter životného cyklu zákazníka a hodnotový filter, ktoré vytvárajú predpoklady na výber správneho opatrenia v správnom čase pre správneho zákazníka a umožňujú tak individuálne stváranie zákazníckych vzťahov. Riadenie hodnoty zákazníka počas životného cyklu je systém, ktorý pozostáva zo štyroch podsystémov: získanie zákazníka, zákaznícky orientovaný výkon produktu, manažment vzťahov so zákazníkom a monitorovanie zákazníkov. Podsystémy bližšie znázorňujeme v obrázku č. 12.

Obrázok č. 12: Systém CLVM

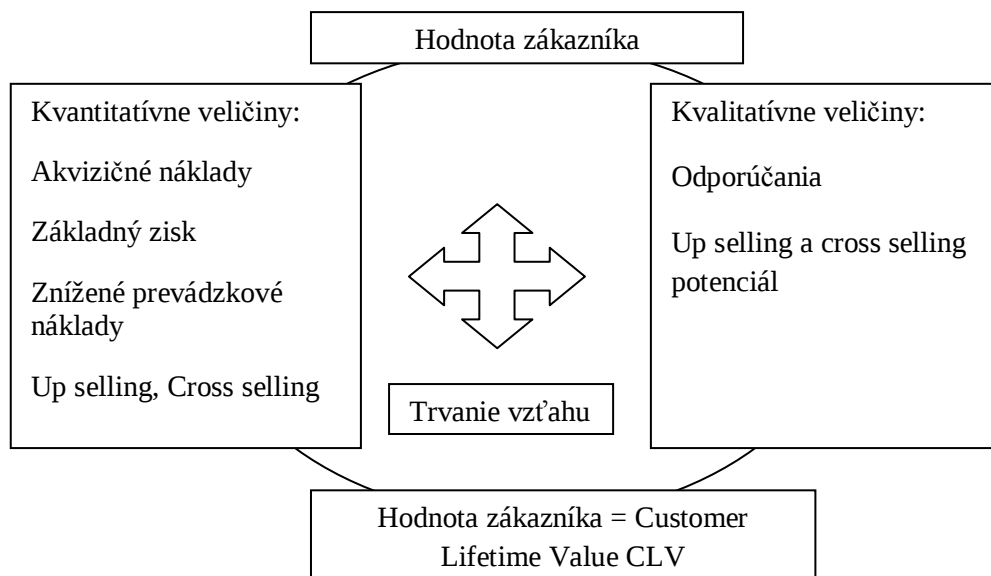
(Zdroj: Hoffman 2000, s. 11)

Zákaznícky orientované stratégie			
Získanie zákazníka:	Zákaznícky orientovaný výkon produktu:	Manažment vzťahov so zákazníkom:	Monitorovanie zákazníkov:
Pozicionovanie ponuky podľa zákazníka	Inovačný manažment	Koncept naviazania zákazníka	Kontroling zákazníckej hodnoty
Komunikačná stratégia	Vyhotovenie produktu	Starostlivosť	Analýza lojality
Distribučná stratégia	Optimálna cena	Manažment sťažností	Analýza spokojnosti
	Riadenie procesov		
Customer Lifetime Value Management			

Hodnota jedného vzťahu so zákazníkom pozostáva so sumy všetkých prínosov v obrate konkrétneho zákazníka. Hodnota zákazníka je hodnota zákazníka počas celého obchodného vzťahu a pozostáva aj z obrátov a nákladov, ktoré prislúchajú k zákazníkovi alebo jeho zákazníckej skupine. Zisky so zákazníka sú pritom charakterizovateľné ako kvantitatívne a kvalitatívne. Tieto vzťahy znázorňuje obrázok č. 13.

Obrázok č. 13: Tvorba hodnoty zákazníka

(Zdroj: Hoffman 2000, s. 13)



Pomocou zákazníckeho monitoringu firmy získavajú údaje, ukladajú si ich v dátových bankách. Ide o údaje kvantitatívne i kvalitatívneho rázu. Ide o to, získať čo najviac informácií o zákazníkovi, ktoré umožnia určiť priebeh v jeho životnom cykle, vyčíslieť jeho hodnotu a predikovať tieto hodnoty do budúcnosti. Zbierajú sa údaje o nákupnom správaní, prianiach a potrebách zákazníka, trendoch na trhu, nákladoch na získanie zákazníka, tiež o spokojnosti zákazníka, lojalitnom správaní a potrebách zmeny a mnohé iné. Je zavedený pojem „Know your Customer Value“ – „Poznaj hodnotu svojho zákazníka“ – pretože ide o to zacieliť správny marketing a firemné opatrenia v správny čas v správnom množstve na správneho zákazníka.

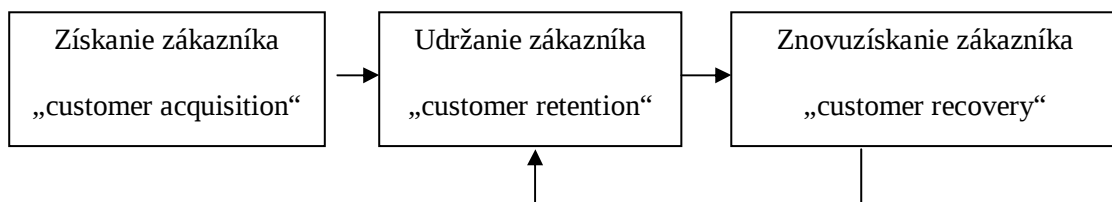
Riadenie procesov dopĺňa systém CLV-M. V dnešných firmách je rozhodovanie i priebeh tovaru veľmi zložitý. Efektívne riadenie procesov, ktoré zabezpečia správny tok informácií a tovaru, je priam nevyhnutnosťou. Riadenie procesov prináša rýchlosť a tiež úsporu nákladov.

Rozlišujeme dva druhy hodnoty zákazníka. Je to monetárna hodnota zákazníka a nemonetárna hodnota. Monetárna hodnota sa posudzuje podľa obratu, výnosov a rentability. Veličiny a metódy na výpočet hodnoty zákazníka z pohľadu firmy sú nasledovné: posudzovanie obratu počas trvania vzťahu so zákazníkom (obrat na zákazníka), posudzovanie krycieho príspevku (krycí príspevok na zákazníka = obrat mínus variabilné náklady na predaj a marketing), posudzovanie rentability (rentabilita na zákazníka = výnos na zákazníka vo vzťahu k vloženému kapitálu) vzťahu so zákazníkom v jednej analyzovanej časovej perióde. V nemonetárnych faktoroch skúmame správanie zákazníka, ktoré nemôže byť popísané presným vyjadrením v číslach. Pod nemonetárnou hodnotou zákazníka rozumieme hodnotu zákazníka ako odborníka informátora a experta vzťahujúceho sa na jeho obchod a ostatných zákazníkov.

Proces CLV – M pozostáva z troch fáz. Je to získanie zákazníka, udržanie zákazníka a znovuzískanie zákazníka, ako uvádza obrázok č. 14.

Obrázok č. 14: Fázy CLVM

(Zdroj: Hoffman 2008, s. 116)



Vo fáze získavania zákazníka sa firma snaží prostredníctvom komunikačných a iných marketingových nástrojov získať sympatie zákazníka, vytvoriť z neho kmeňového zákazníka. S týmto procesom sú spojené náklady, ktoré firma eviduje na takzvanom konte zákazníka. Vo fáze udržania ide o naviazanie zákazníka. Cieľom tejto fázy je zákazníka získaného v prvej fáze upevniť jeho dôveru vo firmu a vytvoriť lojalitu zákazníka. Cieľom poslednej fázy je znovuzískanie zákazníka, ktorý sa rozhodol z nejaké dôvodu zmeniť poskytovateľa produktov a služieb. Znovuzískaní zákazníci sú obvykle veľmi spokojní zákazníci a ich lojalita je veľmi vysoká. Firma však musí zvážiť, akých zákazníkov sa oplatí prilákať späť.

2.12 Manažment sťažností

Reklamácia je vyslovené želanie zákazníka alebo varovný signál, že je tu zákazník, ktorý je pripravený prejsť ku konkurencii. Každá zákaznícka sťažnosť a reklamácia by mala byť do detailov vyriešená. Zákazník hovorí, v čom je problém, firma sa snaží jeho problém vyriešiť, nie určiť či to problém je alebo nie je. Viaceré firmy majú písomný dokument „Politika sťažností“, kde definujú cieľ, že každá sťažnosť musí byť vyriešená a dôvody, prečo sťažnosť vznikla, musia byť minimalizované. Zákazník by mal mať možnosť sa sťažovať, či už ústne alebo písomne. Každý zamestnanec by mal byť vycvičený ako zaobchádzať so sťažnosťami. Každý, kto obdrží sťažnosť, ju musí riešiť, musí mať teda k tomu kompetencie. Tiež je dôležité zistiť, na akom lojalitnom stupni sa nachádza zákazník. Čím vyššie, tým musí byť sťažnosť lepšie vyriešená. Odpovedať je nutné aj na pochvaly zákazníkov, ak zákazník si nájde čas a chuť vyjadriť svoj pochvalný prejav, malo by mu byť ešte srdečnejšie odpovedané.

Dôvody, prečo firmy vypracovali systém manažmentu sťažností je nasledovný:

- Štúdie dokazujú, že zákazníci povedia o zlej skúsenosti dvakrát toľkým ľuďom, koľkým povedia o dobrej skúsenosti.
- Typický nespokojný zákazník sa so svojim problémom zverí 8 až 10 ľuďom.
- Sedem z desiatich zákazníkov, ktorí sa obrátili s reklamáciou na firmu, opäť nakúpi, ak túto reklamáciu zamestnanci vyriešia k ich spokojnosti.
- Ak reklamáciu zamestnanci vyriešia priamo na mieste, nakúpi opätovne 95% reklamujúcich zákazníkov.
- Je jednoduchšie presvedčiť súčasných zákazníkov, aby nakupovali o 10% viac, než o 10% rozšíriť zákaznícku základňu.
- Firmy, ktoré poskytujú služby, sú na svojich súčasných zákazníkoch závislé z 85-95% svojich príjmov.
- Odborníci uvádzajú, že nadpriemerné služby zákazníkom sú v obchodoch nevyhnutne dôležité. Ich význam rastie tým viac, ako rastie oblúba katalógov, nákupy z domu a ponuka ďalších maloobchodných reťazcov, ktorí ponúkajú tovar za znížené ceny. (Foster 2002, s. 3)

Sťažnosti sú vnímané skôr negatívne, ale viacerí autori sa zhodujú v názore, že by tomu nemalo byť tak. Slovo sťažnosť v anglickom význame „complaint“ je odvodené od latinského výrazu „planere“, čo znamená biť. Nejde teda žiadnu pozitívnu činnosť. Barlow a Moller však uvádzajú, že sťažnosť je darček od zákazníka. (Barlow-Moller 1996, s. 10) My s týmto názorom súhlasíme. Zákazník pri svojej nespokojnosti s tovarom alebo službou má len dve možnosti. Môže sa sťažovať, a dať tak firme poslednú šancu napraviť jeho nespokojnosť, alebo môže bez slova odísť ku konkurencii. V druhom prípade firma nikdy nezistí, kde sa stala chyba. Preto treba chápať sťažnosť pozitívne a považovať ju za súčasť obojstrannej komunikácie medzi zákazníkom a firmou. Podľa výskumov výskumnej skupiny TARP bolo zistené, že zákazníci, ktorí sa obvyčajne sťažujú, patria do skupiny najlojálnejších zákazníkov. Naopak, zákazníci, ktorí sa vôbec nestážujú, patria medzi nelojálnych zákazníkov. A to je o dôvod viac, prečo by sa treba zaujímať o sťažnosti zákazníkov.

3 Ciel' a metódy práce

3.1 Hlavný cieľ a čiastkové ciele práce

Téma doktorandskej dizertačnej práce "Determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti podnikov" je v súčasnom vedeckom bádaní vysoko aktuálna a jej výsledky budú užitočné nielen pre obohatenie ekonomickej teórie a vedy, ale pomôžu aj mnohým podnikom z praxe pri riešení strategických otázok. Zároveň ide o veľmi náročnú tému na komplexné spracovanie.

Hlavným cieľom doktorandskej dizertačnej práce je komplexne zhodnotiť súčasný stav poznania a naplnenie cieľa marketingovej úspešnosti podnikov, metód budovania zákazníckej lojality a posúdiť doteraz uplatňované determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti. Súčasťou hlavného cieľa je systematizácia a vypracovanie prehľadného komplexného dokumentu, ktorý bude slúžiť nielen na vedecké účely, ale pomôže aj ľuďom z praxe zorientovať sa v tejto téme. Dali sme si za cieľ nájsť prienik medzi informáciami o mierach marketingovej úspešnosti používaných v praxi a medzi teoretickými prístupmi z tejto oblasti. Skĺbenie informácií z oboch strán prinesie obohatenie práce v praxi i vede.

Doktorandská dizertačná práca čerpá informácie najmä zo zahraničnej literatúry a kladie si za cieľ ďalšie rozpracovanie slovenskej vedeckej literatúry. Pri vypracovávaní doktorandskej práce sme spolupracovali s odborníkmi z praxe a na základe ich skúseností, spolu s vlastnými poznatkami zo štúdia literatúry, sme pripravili vlastný návrh kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti podnikov.

Hlavný cieľ práce je doplnený o čiastkové a podporné ciele. Čiastkové ciele sú formulované nasledovne:

- Preskúmať determinanty a miery marketingovej efektívnosti používané v praxi a prezentovať vlastný návrh kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti.
- Zostaviť prehľad doteraz používaných determinantov a kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti publikovaných v domácej i zahraničnej literatúre.
- Systematizovať determinanty a kvalitatívne miery podľa zvolených kritérií.

- Zhodnotiť, do akej miery považuje prax tému determinantov a mier marketingovej úspešnosti za aktuálnu, a porovnať ju s vnímaním danej problematiky v akademickom prostredí.
- Posúdiť prínosy využitia mier marketingovej úspešnosti do praxe a vnímanie metódy CRM v rámci podnikov na Slovensku, spôsob jej využívania a prínosy, ktoré poskytuje.
- Poskytnúť nový prístup k manažmentu riešenia sťažností ako indikátora marketingovej úspešnosti a formy komunikácie zákazníka a firmy.

Čiastkové teoretické ciele sa viažu na zostavenie systematického prehľadu doteraz známych mier marketingovej úspešnosti. Téma marketingovej úspešnosti je vo vedeckej literatúre relatívne nová, ale i napriek tomu existuje rôznorodosť v prístupoch k tejto problematike. V práci si dávame za cieľ zostaviť prehľad vedeckých teórií z domácej a zahraničnej literatúry.

Pedagogická aplikácia výsledkov dizertačnej práce bude zabezpečená prostredníctvom obohatenia učebných textov predmetov marketingových vedných disciplín. Problematika kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti je novou témou a študentom pomôže uvedomiť si dôležitosť strategického myslenia v rámci marketingových činností.

3.2 Vedecké metódy práce

Za účelom napísania dizertácie sme uskutočnili dve fázy výskumu. Prvou fázou výskumu bol sekundárny výskum dostupných zdrojov. Cieľom sekundárneho výskumu bolo zorientovať sa v téme a nadobudnúť prehľad v už uskutočnených výskumoch, ktoré by bolo možné doplniť o nové poznatky. Sekundárny výskum bol vedený zo začiatku ako poznávací výskum, v ktorom sa určoval presný smer skúmania. Neskôr sekundárny výskum nadobudol povahu dokazovacieho výskumu.

Sekundárny výskum zohráva dôležitú úlohu v procese marketingového výskumu. Sekundárny výskum možno charakterizovať ako zber, spracovanie, analýzu a vyhodnocovanie sekundárnych údajov. (Richterová 2007, s. 51)

Sekundárny výskum má niekoľko výhod, pre ktoré bol tiež zvolený ako prvá vedecká metóda zberu údajov pre túto vedeckú prácu. Výhody sekundárneho vedeckého výskumu:

- Rýchle získanie potrebných informácií.
- Pomerne lacný spôsob zberu údajov.
- Možnosť podpory primárneho výskumu.
- Rýchle získanie prehľadu o výskumnom probléme. (Weiss 1991, s. 58)

Pri vedeckej práci v rámci sekundárneho výskumu sme pracovali s poznatkami publikovanými v domácej i zahraničnej literatúre. Domáca literatúra poskytuje len minimálne množstvo relevantných informácií, preto sme využívali pri práci najmä zdroje z knižníc okolitých zahraničných univerzít. Tiež sme nezabudli na elektronické zdroje vo forme internetu, elektronických záznamov (zborníkov) z domácich i zahraničných konferencií a množstva databáz, ktoré obsahujú výsledky vedeckých prác i aktuálne podklady na vlastnú vedeckú prácu. V rámci sekundárneho výskumu bolo preštudovaných okolo 200 monografií a publikovaných vedeckých prác, a asi 100 vedeckých prác publikovaných elektronickou formou.

Rozsiahly sekundárny výskum bol doplnený primárnym výskumom, ktorého výsledkom boli aktuálne poznatky a skúsenosti z praxe. Väčšina zdrojov rámci sekundárneho výskumu pochádzala zo zahraničia, a teda aplikácia teórie nebola overená v podmienkach slovenského trhu. Cieľom primárneho výskumu bolo preskúmať danú problematiku v podmienkach slovenských firiem a zistiť názory slovenských marketingových manažérov na danú problematiku. Primárny výskum slúži na doplnenie i overenie výsledkom sekundárneho výskumu.

V rámci primárneho výskumu bolo oslovených 800 spoločností pôsobiach na Slovensku. Z nich sa podarilo získať 55 odpovedí. Autorka sa stretla s veľkou neochotou poskytovať údaje zo strany firiem. Získavanie údajov bolo sťažené i skutočnosťou, že dotazník bol určený marketingovým manažérom a stratégov firiem, ktorí sú neustále pracovne veľmi vytiažení a nenašli si čas na zodpovedanie otázok z výskumu. Firmy boli oslovené formou dopytovania cez elektronicky dotazník. Dopytovanie sa uskutočnilo v mesiacoch december 2008 a január 2009. Primárny výskum bol vedený ako dokazovací výskum, ktorého cieľom bola verifikácia hypotéz. Dokazovací výskum bol uskutočnený ako opisný i kauzálny. Samostanou časťou primárneho výskumu bol výskum zameraný na monitorovanie marketingového výkonu,

nakoľko na opis mier marketingovej úspešnosti bolo nutné poznať minulý i súčasný marketingový výkon firiem. Primárny výskum sme uskutočnili ako jednorazové ad hoc zisťovanie na vzorke respondentov, ktorý pochádzali zo základného súboru 800 najväčších spoločností podľa obratu za rok 2007 pôsobiacich na Slovensku.

Primárny výskum mal povahu kvantitatívneho výskumu, zisťovali sa základné typy súvislostí, overovala sa ich platnosť. Úlohou kvantitatívnych metód je štatisticky opísať typ závislosti medzi premennými, o ktorých je známe, že majú možnosť merať intenzitu tejto závislosti. (Richterová 2007, s. 87)

Z metóda zberu primárnych údajov sme zvolili štandardizované dopytovanie. Základom dopytovania je kladenie otázok respondentom. Mnohí autori považujú dopytovanie za základnú techniku zberu údajov pri výskume spotrebiteľa. Dopytovanie je definované ako zhromažďovanie informácií na základe odpovedí skúmaných osôb na rôzne skutkov podstaty. (Kulčáková 1994, s. 30) Spôsob kladenia otázok bolo formou priameho dopytovania a forma komunikácie bola zvolená elektronická, išlo teda o elektronické dopytovanie formou zverejnenia dotazníku na internetovej stránke. Štandardizované dopytovanie sa realizuje prostredníctvom striktnie dodržiavaného dotazníka, v ktorom je presne udané poradie, počet otázok, ako aj možnosti odpovedí. (Bohler 1989, s. 78)

Vedecký výskum je poznávací reťazec, ktorý sa skladá z množstva krokov, prostredníctvom ktorých získavame vo vede nové poznatky a vyvraciamy poznatky považované za prekonané. Najčastejšie sa vo všeobecnosti používajú metódy abstrakcie, analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie. Metódou sa vo všeobecnosti rozumie spôsob alebo postup, ktorým sa od určitého východiskového stavu dospeje k zamýšľanému výslednému stavu. Metóda predstavuje usporiadanú cieľavedomú činnosť, vedúcu k dosiahnutiu určitého cieľa. Metódy sa členia na empirické a teoretické. K empirickým patria metóda pozorovania, metóda merania, experiment. Teoretické metódy sa delia na všeobecné a špeciálne. K všeobecným patria metóda abstrakcie, metóda analýzy a syntézy, metóda indukcie a dedukcie. Špeciálne sú napríklad kvantitatívne, sociologické, systémové, komparatívne.

Meranie je určitým druhom pozorovania. Ide o určenie kvantitatívnej stránky skúmaných javov a ich vlastností. Dôležitá je pritom voľba meracích jednotiek. Meranie ekonomických veličín a ich kvantitatívne porovnanie nie je v ekonómii jednoduchou

záležitosťou. Často sa tu stretávame s problémami konštrukcie jednotlivých ukazovateľov.

Abstrakcia predstavuje myšlienkový postup, pri ktorom odhliadame od nepodstatných znakov, vlastností a vzťahov skúmaného objektu a súčasne vyčleňujeme, fixujeme a skúmame jeho podstatné charakteristiky. Umožňuje preniknúť do podstaty javu, vyčleniť jeho podstatné vlastnosti. Abstrakcia je najdôležitejším nástrojom vedeckého bádania v ekonómii. Používa sa pri riešení problémov, keď si vyberáme z mnohých hypotéz tú, ktorá sa javí ako najsprávnejšia. Analýza znamená myšlienkové rozčlenenie zložitej ekonomickej skutočnosti na jednotlivé časti, čím sa vytvárajú podmienky na poznanie ich jednotlivých stránok. Hlbšie poznanie jednotlivých častí je predpokladom na lepšie poznanie javu ako celku. Syntéza dopĺňa analýzu, predstavuje myšlienkové zjednotenie jednotlivých častí vyčlenených prostredníctvom analýzy do jedného celku. Syntéza umožňuje poznať vnútornú štruktúru skúmaných javov a vzájomné vzťahy medzi ich jednotlivými zložkami. Indukcia znamená odvodzovanie záverov z empirického materiálu. Je postupom od osobitého k všeobecného, a teda zovšeobecnením. Zovšeobecnenie úplné nie je často možné, preto ho robím na základe skúmania typických prípadov, čo predpokladá reprezentatívny výber pozorovaných prvkov. Vtedy hovoríme o neúplnej indukcii. Závery z neúplnej indukcie nevyplývajú jednoznačne, ale sú iba pravdepodobnými tvrdeniami, vyžadujúcimi ďalší dôkaz. Indukcia je spojená dedukciou, preto hovoríme o induktívno-deduktívnej metóde. Dedukcia je opakom indukcie. Je to taký myšlienkový postup, keď sa zo všeobecného poznatku vyvodzuje poznatok konkrétnejší.

Špeciálne metódy použité v dizertačnej práci:

- Exaktné kvantitatívne metódy – matematické a štatistické kvantitatívne metódy.
- Sociologické metódy – metóda reprezentatívneho výberu – je predpokladom vedeckej indukcie. Sociálna štatistika – zabezpečuje a usporadúva číselné údaje o spoločenských javoch do štatistických radov, schém a grafov, ktoré sú predpokladom na vedeckú indukciu.
- Komparatívne metódy – porovnávacie metódy spočívajú v porovnávaní objektov alebo ich prvkov s cieľom stanoviť ich zhodné alebo rozdielne znaky. Umožňujú poznať, v čom sa skúmaný jav líši od iných javov, resp. v čom sa tieto javy zhodujú. Porovnávať možno plán a skutočnosť, vývoj v časovom rade.

Metodika je súbor postupov a prístupov vo vedeckom bádání. Metodológia je súbor postupov a prístupov vo vedeckom bádání, formulovaní problémov a ich riešení. Spomínané metódy neboli nepoužívané izolovane, ale vo vzájomnej kombinácii. Jednotlivé metódy sa navzájom kombinujú a dopĺňajú.

Výskum bol uskutočnený s cieľom potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézy o danom probléme. Vedecká hypotéza musí byť formulovaná tak, aby bola overiteľná a následne verifikovaná (potvrdená) alebo falzifikovaná (vyvrátená). Ak má byť hypotéza potvrdená, musí byť zosúladená s existujúcimi znalosťami a musí súhlasiť so všetkými faktami, ktorých sa týka. Hypotéza tvorí základ hypoteticko – deduktívnej metódy poznania. Existujú dva spôsoby potvrdenia hypotézy – empirický a teoretický. Formulácia hypotézy je tvorivý proces, ktorý sa opiera o skúsenosť a intuíciu výskumníka. Z metodologického hľadiska, je žiadateľné nielen zohľadňovanie všemožných dôsledkov jednej hypotézy, ale aj vytvorenie alternatívnych hypotéz.

Pre daný výskum boli formulované nasledovné hypotézy:

- H1: Vybudovaný vzťah so zákazníkom je najdôležitejšia konkurenčná výhoda na dnešných trhoch.
- H2: Uplatňovanie marketingu vzťahov (metódy CRM) nie je závislé od organizácie marketingu v podniku a je teda uplatniteľný vo všetkých firmách.
- H3: Firmy pôsobiace na Slovensku sú ešte len v začiatkoch uplatňovania metódy CRM.
- H4: Väčšina firiem nepozná svoju marketingovú efektívnosť.
- H5: Manažment sťažností je málo rozvinutý medzi firmami pôsobiacimi na Slovensku.
- H6: Metódu CRM uplatňujú najmä firmy z oblasti služieb a jej uplatnenie je závislé od oblasti pôsobenia firmy.
- H7: Firmy, ktoré vykonávajú metódu CRM, vykonávajú aj zákaznícku analýzu a tieto veličiny sú navzájom závislé.

3.3 Etapy riešenia doktorandskej dizertačnej práce

Doktorandská dizertačná práca bola vypracovaná podľa nasledovných etáp:

1. etapa – Sekundárny výskum literárnych a elektronických zdrojov - Cieľom tejto etapy je realizácia sekundárneho výskumu zameraného na získanie dostatočného množstva teoretických poznatkov a tiež na zorientovanie sa v problematike.

2. etapa – Triedenie, klasifikácia, komparácia, analýza a systematizácia získaných informácií – Druhá etapa bola zameraná na obsahovú analýzu získaných literárnych prameňov, na klasifikáciu a komparáciu prístupov jednotlivých autorov, a nakoniec na syntézu poznatkov vedúcu k vypracovaniu teoretických kapitol dizertačnej práce.

3.etapa – Príprava a realizácia primárneho výskumu – Predposlednou etapou bola realizácia primárneho výskumu medzi firmami pôsobiacimi na Slovensku. Výskum sa týkal používania kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti a tiež zohľadňovania jednotlivých determinantov pri strategickom procese v praxi.

4.etapa – Analýza výsledkov výskumu, syntéza získaných informácií, formulácia záverov, návrhov a odporúčaní – Štvrtá etapa pozostávala z analyzovania a triedenia výsledkov výskumu a následne zo syntézy nadobudnutých informácií. Získané poznatky tvoria základ na vypracovanie aplikačnej časti dizertačnej práce.

3.4 Metodika riešenej doktorandskej dizertačnej práce

Doktorandskú dizertačnú prácu možno rozdeliť z hľadiska použitých metód na dve časti, je to časť teoretická a časť aplikačná. V teoretických kapitolách práce sú použité najmä všeobecné vedecké metódy a ich kombinácia. Sú to nasledovné metódy: abstrakcia, kategorizácia, deskripcia, komparácia, indukcia, dedukcia, analýza a syntéza. Aplikačná časť je založená na špeciálnych vedeckých metódach, sú nimi exaktné metódy štatistického skúmania, metódy marketingového výskumu a marketingovej analýzy.

Podrobná charakteristika a aplikácia jednotlivých vedeckých metód:

- Deskripcia a komparácia – boli použité na opis a porovnávanie teoretických poznatkov jednotlivých autorov.
- Analýza – analýza existujúcich vedeckých poznatkov a získaných informácií
- Syntéza - získaných informácií a poznatkov
- Metódy marketingového výskumu – boli použité pri získavaní informácií z primárneho výskumu.
- Štatistické metódy – sa uplatnili v rámci vyhodnocovania primárneho výskumu.
- Analytické marketingové metódy – boli využité najmä za účelom zákazníckej analýzy v procese spracúvania a hodnotenia výsledkov výskumu.

- Metóda neúplnej indukcie a induktívno – deduktívna metóda – poskytla podklad pre formulovanie záverov a odporúčaní vedeckej práce.
- Metóda vedeckej abstrakcie – bola využitá na zjednodušenie práce s marketingovým prostredím a umožní elimináciu nepodstatného od podstatného.

Pri dopytovaní respondentov sme zisťovali dôležitosť jednotlivých faktorov pomocou Likertovej škály. Likertovu škálu vytvoril Rensis Likert v tridsiatych rokoch 20. storočia. Likertova škála obsahuje niekoľko výrokov, resp. tvrdení. Počet výrokov je zvyčajne od šesť do tridsať. Niektoré z nich sú formulované pozitívne a iné negatívne. Úlohou respondentov je určenie stupňa súhlasu alebo nesúhlasu s danými výrokmi. Likertova škála môže ale nemusí obsahovať neutrálny bod.

Analýza údajov pozostávala s jednoduchej analýzy a následne analýzy krížových tabuliek a jednotlivých vzťahov závislosti. Pri jednoduchej analýze sme si všímali nasledovné štatistické hodnoty:

- Modus – najčastejšie sa vyskytujúca hodnota.
- Medián – hodnota, ktorá leží v strede rozdelenia premennej.
- Variačné rozpätie – rozdiel medzi maximálnou a minimálnou hodnotou premennej.
- Aritmetický priemer – priemer hodnôt odpovedí.
- Smerodajná odchýlka – priemerná odchýlka hodnôt od priemeru.

Krížové tabuľky sú metódou organizovania a analýzy údajov podľa skupín kategórií alebo tried, ktorá umožňuje ich porovnanie. Spájajú rozdelenie početností dvoch alebo viacerých premenných. (Richterová, 2007, s. 182)

4 Výsledky a diskusia

4.1 Analýza údajov

Pod analýzou rozumieme metódu poznávania, ktorá je založená na rozklade celku na časti a skúmaní ich vzájomných vzťahov. Prvým krokom každej analýzy je výpočet opisných charakteristík a usporiadanie údajov do tabuliek. Takto získame základné informácie o skúmaných premenných. Cieľ analýzy je determinovaný cieľom výskumu. Cieľom je zistiť stav premenných a vyskúmať kauzálne vzťahy medzi premennými.

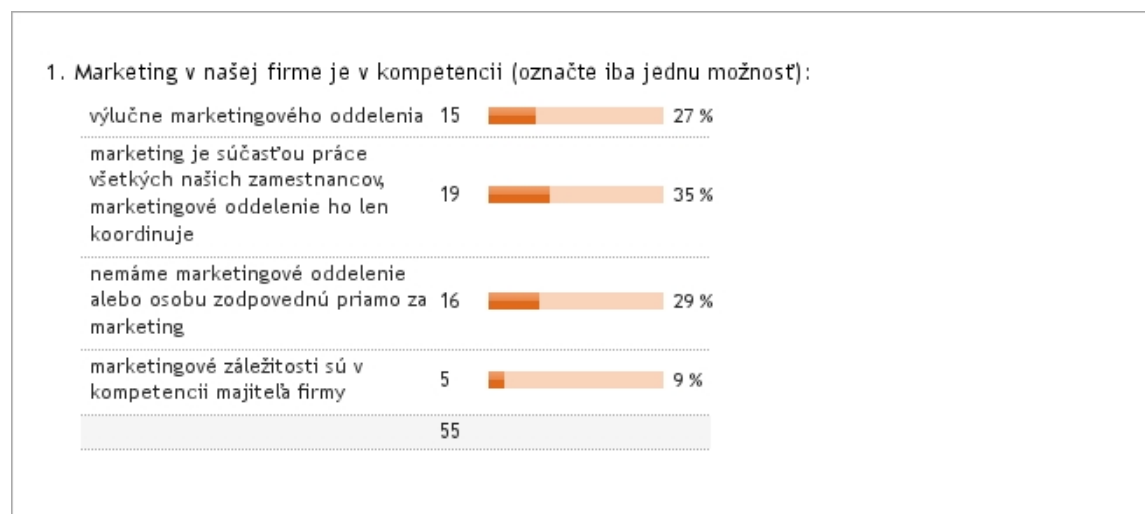
4.1.1 Jednoduchá analýza

Jednoduchá analýza je zameraná na zistenie početností a percentuálnych hodnôt v odpovediach na jednotlivé otázky. Všíмали sme si tiež minimálne a maximálne hodnoty odpovedí, či hodnoty modus alebo medián podľa typu otázky. Všetky výsledky sú zobrazené v prehľadných grafoch a popísané slovne pre lepšiu interpretáciu výsledkov.

Východiskom výskumu bolo zistenie subjektu, v ktorého kompetencii sú marketingové aktivity vo firme. Respondenti mali na výber zo štyroch odpovedí, ktoré sú uvedené v grafe.

Graf č. 2: Marketingové kompetencie

Zdroj: vlastné spracovanie



Najčastejšou odpoveďou spomedzi odpovedí 55 respondentov bola možnosť b, teda „marketing je súčasťou práce všetkých našich zamestnancov, marketingové oddelenie ho len koordinuje“. Túto odpoveď si zvolilo 19 respondentov, čo predstavuje 35% odpovedí. Voľba tejto odpovede svedčí o tom, že moderné spoločnosti chápu marketing ako filozofiu prístupu k zákazníkovi a s jej princípmi oboznamujú všetkých zamestnancov firmy s cieľom maximálne uspokojiť zákazníka. Druhou najčastejšou odpoveďou bola odpoveď c, ktorú si zvolili spoločnosti, ktoré nemajú marketingové oddelenie. Takto odpovedalo 16 respondentov, čo predstavuje 29% opýtaných. Pravdepodobne ide o malé spoločnosti, tento súvis bude predmetom ďalších analýz. Treťou najobľúbenejšou odpoveďou bola odpoveď a., teda ide o spoločnosti, kde sa rozhodovanie o marketingu koncentruje v marketingovom oddelení. Charakteristika modus dokazuje tvrdenie, že druhá odpoveď („marketing je súčasťou práce všetkých našich zamestnancov, marketingové oddelenie ho len koordinuje“) bola najčastejšou hodnotou.

Skúmanie marketingovej vyspelosti firiem zúčastňujúcich sa na výskume pokračovalo v druhej otázke, ktorá skúmala, či má firma vypracovanú marketingovú stratégiu. Z výsledkov vyplýva, že 73% firiem má vypracovanú marketingovú stratégiu a 27% nemá vypracovanú stratégiu. V absolútnom vyjadrení odpovedalo 40 firiem s marketingovou stratégiou a 15 firiem bez vypracovanej marketingovej stratégie. Najčastejšou odpoveďou bola „áno, máme vypracovanú marketingovú stratégiu“. Vypracovanie marketingovej stratégie vo firme je nutným predpokladom na uplatnenie zložitejších marketingových metód, akou je napríklad metóda CRM. Preto nás teší, že až 2/3 z dopytovaných firiem majú vytvorené predpoklady na plánovité budovanie vzťahov so zákazníkom.

Graf č. 3: Existencia marketingovej stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie



V tretej otázke sme respondentov dopytovali na najdôležitejšie konkurenčné výhody firiem. Najviac firiem označilo ako veľmi dôležitú konkurenčnú výhodu „vzťah ku zákazníkovi“, tento faktor nasledoval faktor „zamestnanci firmy“. Avšak rozdiel medzi prvým a druhým miestom bol výrazný.

Faktor vzťah ku zákazníkovi bol ohodnotený ako 1. až 9. v podradí dôležitosti. Zaujímavé je, že nikdy nezískal najnižšie hodnotenie 10. Modus, teda najčastejšie sa vyskytujúca hodnota faktoru „vzťah so zákazníkom“ bol poradie 1. Ako najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu ho označilo 40% respondentov. Medián, hodnota, ktorá je v strede rozdelenia premennej, je 2. Takáto nízka hodnota mediánu hovorí o tom, že väčšina respondentov faktor vzťahu ku zákazníkovi hodnotila ako veľmi dôležitý. Aj nasledujúci graf jasne znázorňuje, že väčšina firiem si uvedomuje dôležitosť vzťahu so zákazníkom a ohodnotilo ho ako najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu firmy.

Autori vedeckých štúdií sa v hodnotení faktora vzťahu ku zákazníkovi zhodujú s odborníkmi z praxe a obidve strany ho hodnotia ako najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu firmy.

Tabuľka č. 1: Konkurenčné výhody firiem

Zdroj: vlastné spracovanie

3. Čo by ste vo Vašom podniku označili za najdôležitejšie konkurenčné výhody? Prosím zoradte uvedené konkurenčné výhody od najdôležitejšej po najmenej dôležitú pre vašu firmu. (1=najdôležitejšia konkurenčná výhoda).

	Vieta	Punkti
vzťah ku zákazníkovi	1	146
zamestnanci firmy	2	241
podiel na trhu	3	252
dodávateľské podmienky	4	275
značka	5	280
nízke náklady, nízka cena	6	310
platobné podmienky	7	375
umiestnenie firmy	8	378
kapitálová sila	9	381
vlastníctvo licencie alebo patentu	10	387

Graf č. 4: Hodnotenie vzťahu ku zákazníkovi ako najväčšej konkurenčnej výhody



Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci firmy boli označení ako druhá najdôležitejšia konkurenčná výhoda. Najčastejšia hodnota, modus, akú získal tento faktor, bola 4. Teda najčastejšie ju firmy ohodnotili ako štvrtú najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu. Podiel na trhu sa umiestnil na treťom mieste v celkom vyhodnotení, ale najčastejšia hodnota, ktorú získal bola hodnota 2, teda druhá najdôležitejšia konkurenčná výhoda. Dodávateľské podmienky sú celkovo štvrtá najdôležitejšia konkurenčná výhoda a značka bola hodnotená ako piata najdôležitejšia konkurenčná výhoda firmy.

Posledných päť konkurenčných výhod bolo v poradí od piatej po desiatu: nízke náklady, vlastníctvo licencie alebo patentu, platobné podmienky, umiestenie firmy a kapitálová sila. Vlastníctvo licencie alebo patentu dosiahlo spolu s faktorom nízke náklady, najvyššiu hodnotu modusu, bola to hodnota 10, čo znamená, že bol hodnotený najčastejšie ako najmenej dôležitá konkurenčná výhoda. Faktor nízke náklady dosiahol viacnásobný modus, zároveň to boli dokonca 3 hodnoty, boli to hodnoty 2, 5 a 10. Teda firmy tento faktor označovali najčastejšie ako poslednú konkurenčnú výhodu. Tento faktor mal zároveň aj najvyššie variačné rozpätie, až 9,0316.

Štvrtá otázka skúmala, akým spôsobom prebieha práca so zákazníkom. Najčastejšou odpoveďou respondentov bola odpoveď „máme databázu zákazníkov, pravidelne komunikujeme so zákazníkom“, odpovedalo tak 28 firiem, čo predstavuje 51%. Odpoveď, ktorá svedčí o firme, ktorá uplatňuje metódu CRM, je „budovanie vzťahu so zákazníkom v čase“, túto odpoveď si zvolilo 22 respondentov, teda 40 % všetkých odpovedí. Odpovede tri a štyri, ktoré hovoria o firmách, ktoré nemajú záujem o vzťah so zákazníkom, si zvolilo minimum respondentov, spolu tvoria len 9%.

Graf č. 5: Práca so zákazníkom

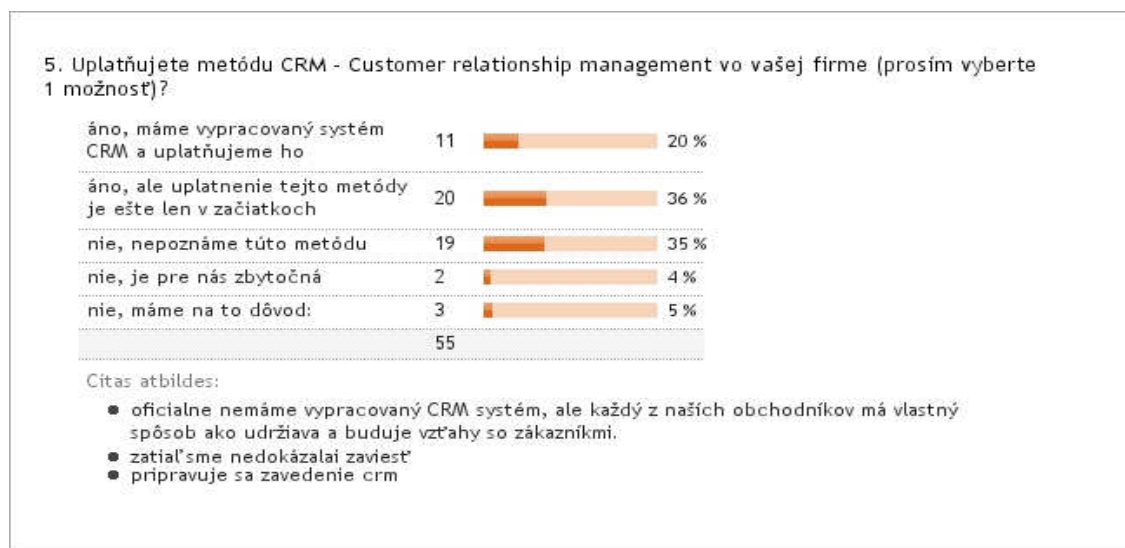
Zdroj: vlastné spracovanie



Výskum pokračoval hodnotením uplatňovania metódy CRM dopytovanými firmami. Najčastejšou odpoveďou bola odpoveď „firma uplatňuje metódu CRM, ale uplatnenie tejto metódy je ešte len v začiatkoch“ odpovedalo tak 20 respondentov, v relatívnom vyjadrení išlo o 36% odpovedí. 19 respondentov nepozná metódu CRM, čo predstavuje 35% odpovedí. 11 firiem má vypracovaný systém CRM a uplatňuje ho. 2 firmy označili túto metódu ako zbytočnú pre ich organizáciu a 3 firmy neuplatňujú metódu CRM a majú na to iný dôvod. Z výsledkov analýzy otázky vyplýva, že 56% respondentov uplatňuje metódu CRM, čo je veľmi potešujúci výsledok.

Graf č. 6: Uplatnenie metódy CRM

Zdroj: vlastné spracovanie



Šiesta otázka skúmala, či firmy vykonávajú zákaznícku analýzu, sledujú počet stratených a získaných zákazníkov, počet lojálnych zákazníkov. 56% dopytovaných firiem uskutočňuje zákaznícku analýzu a 44% takúto analýzu neuskutočňujú. I keď firmy odpovedali, že uskutočňujú zákaznícku analýzu, nevedeli sa vyjadriť k podrobnejším údajom, ktoré by hodnotili počty stratených a získaných zákazníkov za posledné roky. Z čoho predpokladáme, že firmy uskutočňujú len základnú zákaznícku analýzu, ale nesledujú zmeny v počte zákazníkov za jednotlivé obdobia.

Graf č. 7: Zákaznícka analýza

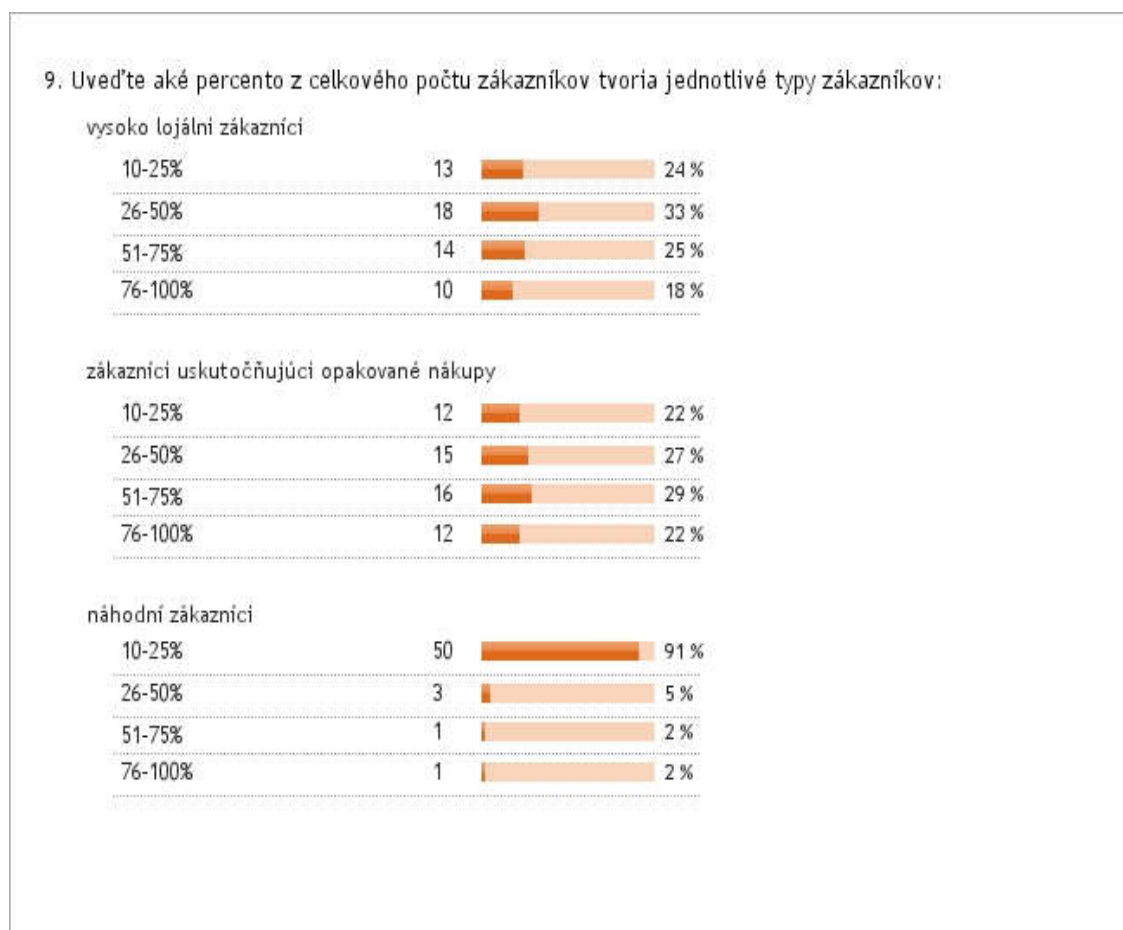
Zdroj: vlastné spracovanie



Deviata otázka zisťovala, aká je štruktúra zákazníkov firiem. Zákazníci boli rozdelení do 3 skupín: Lojálni zákazníci, zákazníci uskutočňujúci opakované nákupy a náhodní zákazníci.

Graf č. 8: Štruktúra zákazníkov firiem

Zdroj: vlastné spracovanie



Najčastejšou odpoveďou firiem v skupine „lojálni zákazníci“ bola hodnota 2, čo predstavuje odpoveď, že firma má 26-50% lojálnych zákazníkov z celkového počtu zákazníkov. V skupine „zákazníci uskutočňujúci opakované nákupy“ je modus hodnota 3, čo predstavuje odpoveď „zákazníci uskutočňujúci opakované nákupy tvoria 51-75% z celkového počtu zákazníkov“. Náhodní zákazníci boli až 91% respondentov označení ako najmenšia skupina z ich počtu zákazníkov, tvoria 10-25%. Z výsledkov je zrejmé, že firmy majú skupinu lojálnych zákazníkov a zároveň poznajú aj jej veľkosť. Dopytované firmy sa nespoliehajú na nákupy náhodných zákazníkov, ktoré tvoria najmenšiu časť jej zákazníckeho portfólia.

V desiatej otázke sme sa pýtali respondentov, či sa snažia o udržanie lojálnych zákazníkov. 96% respondentov odpovedalo áno a len 4%, čo predstavuje 2 odpovede, odpovedali nie. Príčinu odpovede nie sa dozvedáme v otázke č. 11. Vysoký podiel firiem snažiacich sa o udržanie zákazníkov dokazuje naše predošlé tvrdenie o snahe firiem vytvoriť si lojálny zákaznícky kmeň.

Graf č. 9: Udržanie lojálnych zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie



Dvaja respondenti odpovedali, že sa nesnažia o udržanie lojálnych zákazníkov, vyjadrili príčinu otázky č. 11. Jedna firma nemá kapacity na udržanie zákazníkov a druhej firme sa to neoplatí.

Graf č. 10: Príčiny nezájmu o udržanie lojálnych zákazníkov



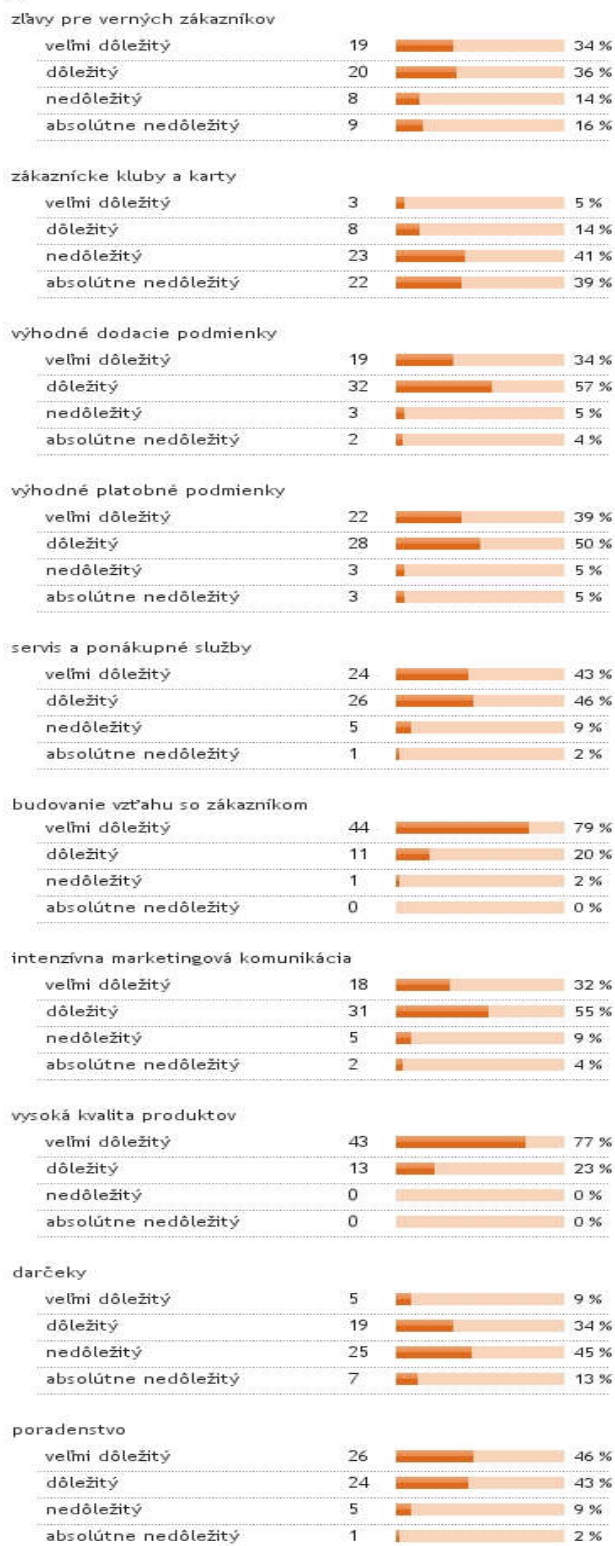
Zdroj: vlastné spracovanie

Výskum bol zameraný aj na dôležitosť nástrojov na zvýšenie zákazníckej lojality v jednotlivých firmách. Z desiatich nástrojov boli najčastejšie označené ako veľmi dôležité, tieto nástroje: budovanie vzťahu so zákazníkom, vysoká kvalita produktov, poradenstvo a zľavy pre verných zákazníkov. Najčastejšie označené faktory ako dôležité boli: výhodné dodacie podmienky, výhodné platobné podmienky, servis a ponákové služby, intenzívna marketingová komunikácia. Faktor darčeky bol najčastejšie označený hodnotou 3, čo znamená nedôležitý. Zákaznícke kluby a karty boli tiež najčastejšie označené ako nedôležité. Faktor „vysoká kvalita produktov“ mal najmenšie variačné rozpätie, má hodnotu iba 0.1838. Respondenti ho označili iba hodnotami veľmi dôležitý alebo dôležitý. Taktiež faktor „budovanie vzťahu so zákazníkom“ má nízke variačné rozpätie, respondenti ho ohodnotili ako veľmi dôležitý, dôležitý a nedôležitý. Pritom 98,2% respondentov označilo faktor „budovanie vzťahu so zákazníkom“ ako veľmi dôležitý alebo dôležitý.

Graf č. 11: Nástroje na zvýšenie lojality vo firme

Zdroj: vlastné spracovanie

12. Uveďte dôležitosť používaných nástrojov na zvýšenie lojality zákazníkov vo vašej firme:



Trinásta otázka bola zameraná na zistenie názoru manažérov, aké prínosy lojálneho správania zákazníkov by ohodnotili ako najvýznamnejšie. Najvýznamnejšie ohodnotili opakované nákupy zákazníka, na druhom mieste sa umiestnila zákaznícka spokojnosť ako sprievodný jav lojálnych zákazníkov a na treťom mieste boli pozitívne odporúčania ostatným zákazníkom. Na posledných miestach sa umiestnil zvýšený krížový potenciál, celkové zníženie nákladov, pozitívny vplyv na zamestnaneckú lojalitu. Poradie ostatných faktorov nájdete v tabuľke. Z výsledkov vyplýva, že manažéri sa orientujú najmä na efekty lojality vyplývajúce z obratu a podceňujú vplyv lojálneho správania sa zákazníkov na znižovanie nákladov.

Tabuľka č. 2: Prínosy lojality zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

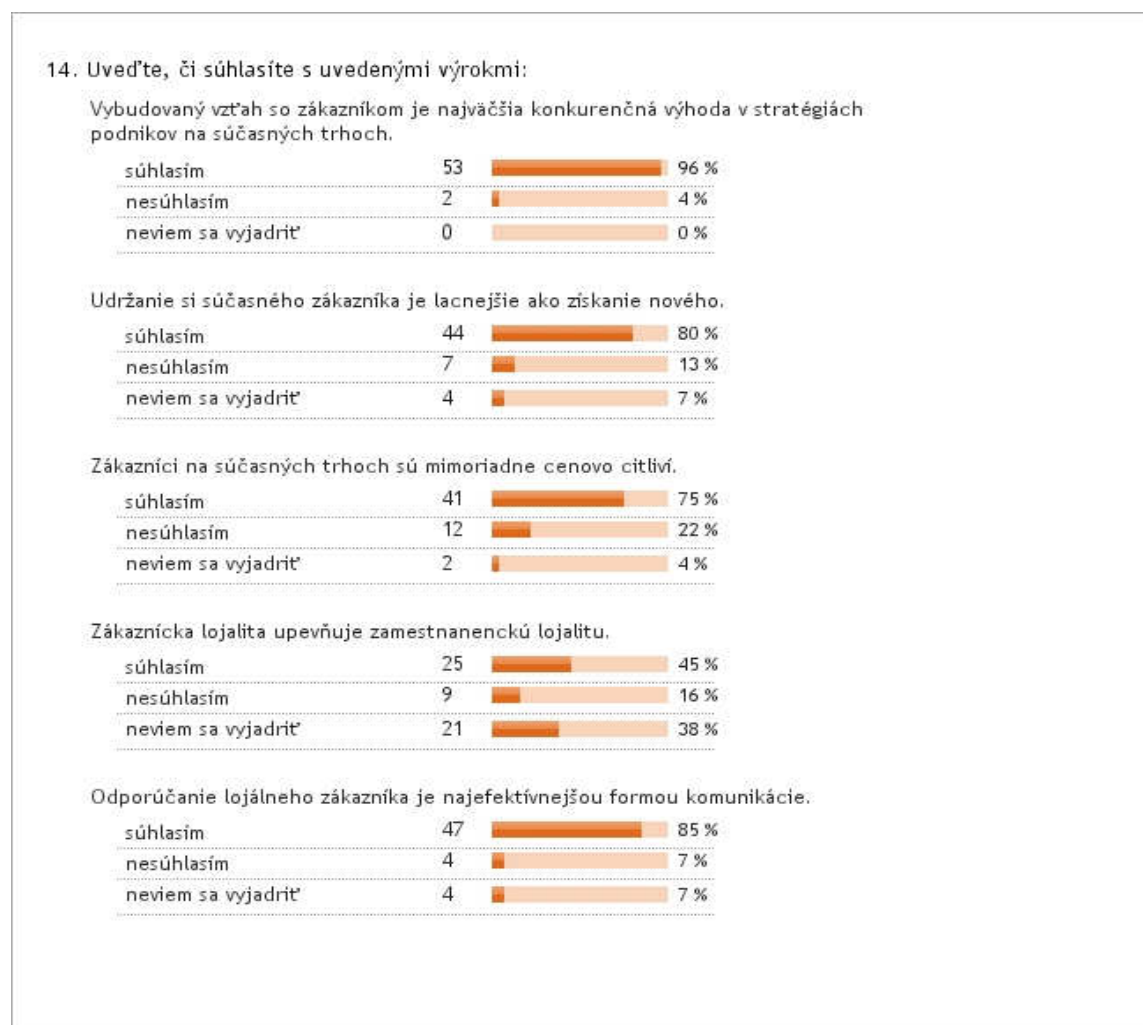
13. Usporiadajte podľa významu prínosy lojality zákazníkov, pričom priradíte číslo 1 najdôležitejšiemu prínosu a číslo 10 najmenej dôležitému:		
	Vieta	Punkti
opakované nákupy zákazníka	1	171
zákaznícka spokojnosť	2	197
pozitívne odporúčania zákazníkom	3	225
väčšie objemy nákupu	4	268
ľahšia marketingová komunikácia	5	304
znížené náklady na získavanie zákazníkov	6	326
nižšia cenová citlivosť	7	333
zvýšený krížový potenciál nákupu (cross-buying)	8	384
celkové zníženie nákladov	9	388
pozitívny vplyv na zamestnaneckú lojalitu	10	429

Opakované nákupy zákazníka sa umiestnili na prvej pozícii, teda boli ohodnotené ako najdôležitejší prínos lojality a zároveň modus tohto faktora bolo číslo 1, teda prvé miesto v dôležitosti. Modus faktora zákaznícka spokojnosť dosiahol hodnotu 1 a 5, ide o viacnásobný modus. Pozitívne odporúčania boli najčastejšie označené ako druhé najdôležitejšie. Najväčšie variačné rozpätie dosiahol faktor „krížový potenciál nákupu“, respondenti tento faktor hodnotili veľmi rozdielne. Všetky faktory boli označené všetkými možnými hodnotami, teda od 1 až po 10, okrem faktoru

„zamestnanecká lojalita“, ten nikdy nebol označený ako najdôležitejší alebo druhý najdôležitejší.

Výskum pokračoval konfrontáciou manažérov s výroky popredných vedeckých odborníkov z oblasti marketingu a stratégie. Cieľom dopytovania respondentov na túto otázku bolo zistiť mieru súhlasu manažérov s predstaviteľmi vedy. Respondentom bolo predložených päť výrokov týkajúcich sa lojálneho správania zákazníka. Pýtali sme sa ich na súhlas alebo nesúhlas s uvedeným výrokom.

Graf č. 12: Názory na výroky týkajúceho sa lojálneho správania



Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšie respondenti súhlasili so všetkými uvedenými výroky. S výrokom „vybudovaný vzťah so zákazníkom je najväčšia konkurenčná výhoda“ súhlasilo 96% respondentov a nesúhlasili 4%. Druhý výrok, znel „Udržanie si súčasného zákazníka je

lacnejšie ako získanie nového“. S týmto výrokom súhlasilo 80% respondentov, nesúhlasilo 13% a 7% sa nevedelo vyjadriť. Pri treťom výroku „zákazníci na súčasných trhoch sú mimoriadne cenovo citliví“ sme zaznamenali najväčšie rozdiely v odpovediach. Súhlasilo 75%, nesúhlasilo 22% a k otázke sa nevedeli vyjadriť 3%. K výroku „zákaznícka lojalita upevňuje zamestnaneckú lojalitu“ sa nevedelo vyjadriť najväčšie množstvo respondentov, a to až 38% a zároveň výrok dosiahol najväčšiu mieru nesúhlasu 16%. 45% respondentov s ním súhlasilo. S posledným výrokom „odporúčanie zákazníka je najefektívnejšou formou komunikácie“ súhlasilo 85%, nesúhlasilo 7% a tiež 7% respondentov sa nevedelo vyjadriť.

Pätnásta otázka skúmala, akými formami komunikujú firmy so svojimi zákazníkmi. Respondenti mali možnosť výberu viacerých možností. Najčastejšou formou komunikácie je pravidelné dopytovanie na potreby zákazníka, uskutočňuje tak až 40 firiem, čo predstavuje 17% zo všetkých odpovedí na túto otázku. Ďalšie najpoužívanéjšie formy sú pravidelné dopytovanie na spokojnosť zákazníka a spätná väzba po nákupe tovaru. Moderné formy komunikácie ako call centrum a webstránka sa umiestnili na posledných miestach, firmy ich používajú iba vo veľmi malej miere.

Graf č. 13: Formy komunikácie firmy so zákazníkmi

Zdroj: vlastné spracovanie



Otázka týkajúca sa manažmentu sťažností zisťovala, ako a či firmy tento nástroj používajú. Najčastejšie firmy odpovedali, že manažment sťažností uplatňujú a sťažnosti sa snažia riešiť čo najrýchlejšie. Túto odpoveď si zvolilo 56,4% respondentov. 34,5% respondentov manažment sťažností uplatňujú a majú vypracovaný manuál. Z toho vyplýva, že 90,9% firiem uplatňujú manažment sťažností v rôznej miere. 9,1 % firiem postupuje pri riešení sťažností iba podľa zákona. A nenašla sa ani jedna firma, ktorá by sťažnosti neriešila.

Tabuľka č. 3: Frekvencie a početnosti manažmentu sťažností

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
uplatňujeme ho, máme vypracovaný manuál	19	34,5	34,5	34,5
uplatňujeme ho, sťažnosti sa snažíme riešiť čo najrýchlejšie	31	56,4	56,4	90,9
pri sťažnostiach a reklamáciách postupujeme iba podľa zákona	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 14: Ukazovatele výkonnosti firmy

Zdroj: vlastné spracovanie



Spomedzi ukazovateľov, ktoré firmy počítajú, označilo najviac firiem „počet lojálnych zákazníkov“, robí tak 32 firiem. Druhým najobľúbenejším ukazovateľom je

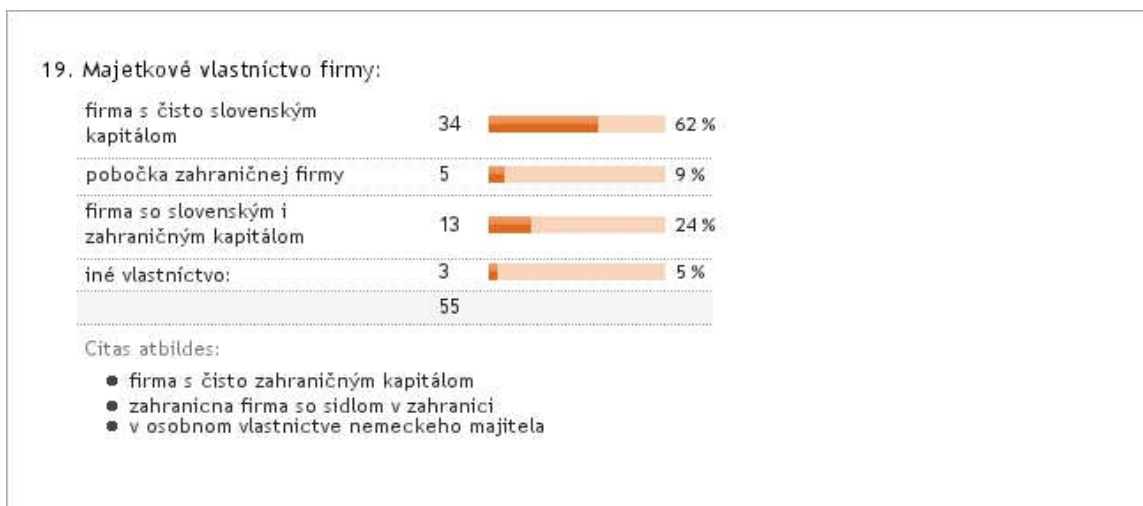
„index zákaznickej spokojnosti“. CLV – Customer Lifetime Value označili len 3 respondenti a ROI – Return on Marketing Investment 12 respondentov. Štyri firmy sa vyjadrili, že nevypočítavajú ani jeden ukazovateľ. Z výsledkov uvedenej otázky je zrejmé, že firmy sa veľmi nezaujímajú o efektívnosť vynakladania prostriedkov na marketingové aktivity. V tejto oblasti vidíme veľký priestor na zlepšenie a zvýšenie marketingovej úspešnosti firiem.

4.1.2 Charakteristika vzorky

V prieskume bolo oslovených v poradí 800 najväčších firiem podľa obratu za rok 2008 pôsobiacich na Slovensku. Odpovede sa nám podarilo získať od 55 firiem. Z nich bolo 62% s čisto slovenským kapitálom, 9% tvorili pobočky zahraničnej firmy, 24% firmy so slovenským i zahraničným kapitálom a 5% firmy s iným vlastníctvom.

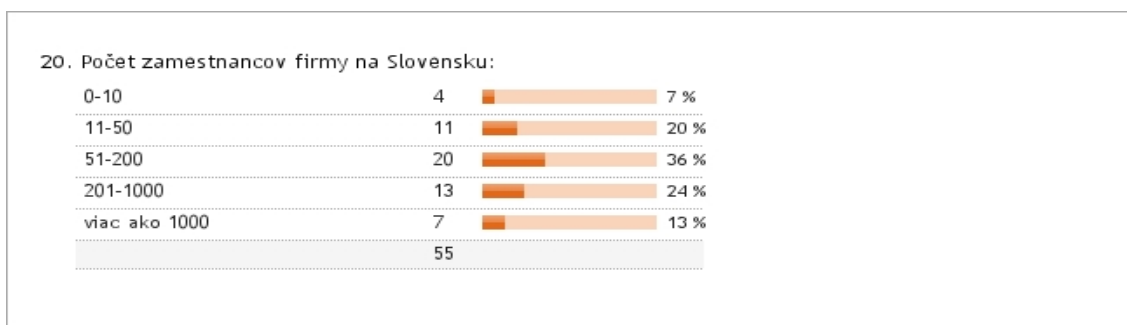
Graf č. 15: Majetkové vlastníctvo firmy

Zdroj: vlastné spracovanie



Hoci sme vo výskume oslovili najväčšie firmy na Slovensku podľa obratu, rôznorodosť firiem podľa počtu zamestnancov je veľká. Vo vzorke sa nachádza 7% firiem so zamestnancami menej ako 10. 20% firiem zamestnávajú 11 až 50 zamestnancov, 36% označilo, že má 51 – 200 zamestnancov. Do skupiny väčších firiem podľa počtu zamestnancov by sme mohli označiť firmy s počtom zamestnancov 201 až 1000, z nich sa výskumu zúčastnilo 24%, a firmy s počtom zamestnancov väčším ako 1000, tieto firmy tvoria 13% firiem vo vzorke.

Graf č. 16: Počet zamestnancov firiem zúčastňujúcich sa na prieskume

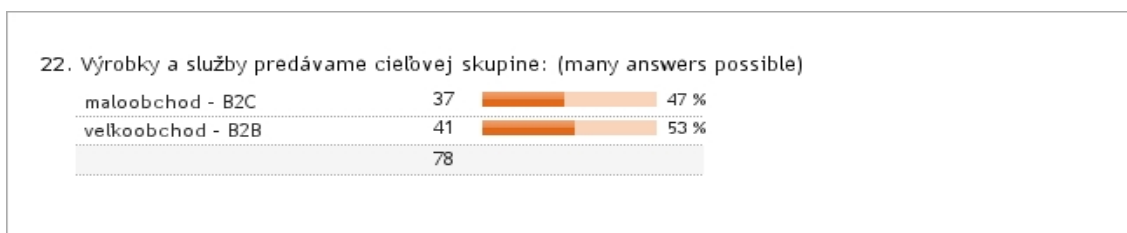


Zdroj: vlastné spracovanie

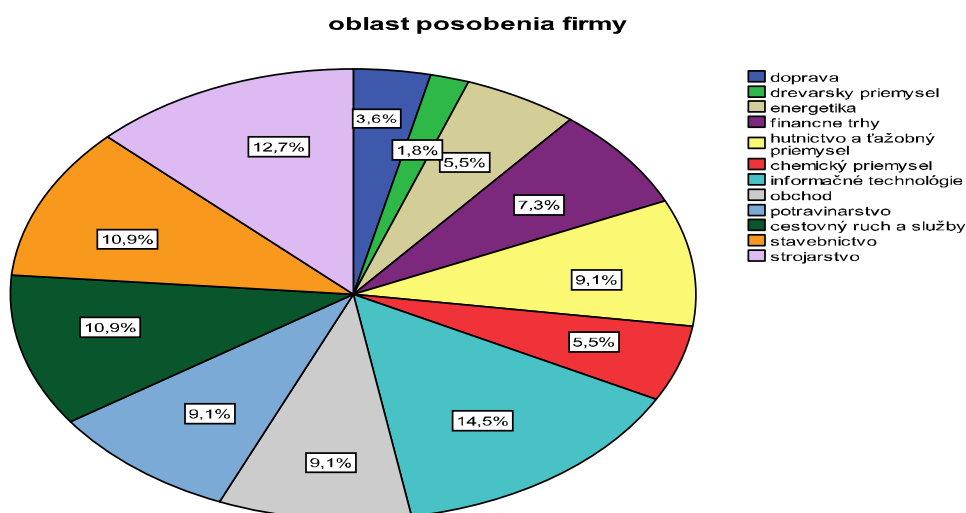
74,5% firiem vo vzorke vykonáva veľkoobchod a 67,3% firiem vykonávajú maloobchod, teda niektoré firmy vykonávajú aj veľkoobchodnú činnosť a aj maloobchodnú.

Graf č. 17: Maloobchod a veľkoobchod

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf č. 18: Oblasť pôsobenia firiem zúčastňujúcich sa na výskume



Zdroj: vlastné spracovanie

Na výskume sa zúčastnili firmy z oblasti dopravy, drevárskeho priemyslu, energetiky, finančných trhov, hutníctva a ťažobného priemyslu, chemického priemyslu, informačných technológií, obchodu, potravinárstva, cestovného ruchu a služieb, stavebníctva a strojárstva. Najviac firiem, až 14,5% firiem vo vzorke pochádza z oblasti informačných technológií, 12,7% sú strojárské firmy, 10,9% z oblasti stavebníctva 10,9% z oblasti cestovného ruchu a služieb.

4.1.3 Analýza štatistickej významnosti a krížové tabuľky početnosti

Ďalším krokom analýzy je analýza štatistickej významnosti. Pomocou nej môžeme získať odpoveď na otázku, či sa zistené rozdiely mohli objaviť náhodou alebo odrážajú existujúce významné rozdiely.

Z testy štatistickej významnosti bol použitý chí-kvadrát test dobrej zhody, exact test a test Monte Carlo. Chíkvadrát test dobrej zhody sa používa na testovanie rozdielov nameranej početnosti v dvoch rôznych kategóriách. Chí-kvadrát testy patria medzi neparametrické metódy štatistických testov. Sú vhodné na analýzu nemetrických údajov. Test dobrej zhody je štatistický test na overenie predpokladu o rozdelení náhodnej premennej. Určuje, ako dobre zodpovedajú skutočné údaje predpokladanému rozdeleniu. Chí-kvadrát test umožňuje porovnávať prieskumom zistené triedne početnosti a očakávanými (teoretickými) početnosťami. (Crouch 1996, s.208)

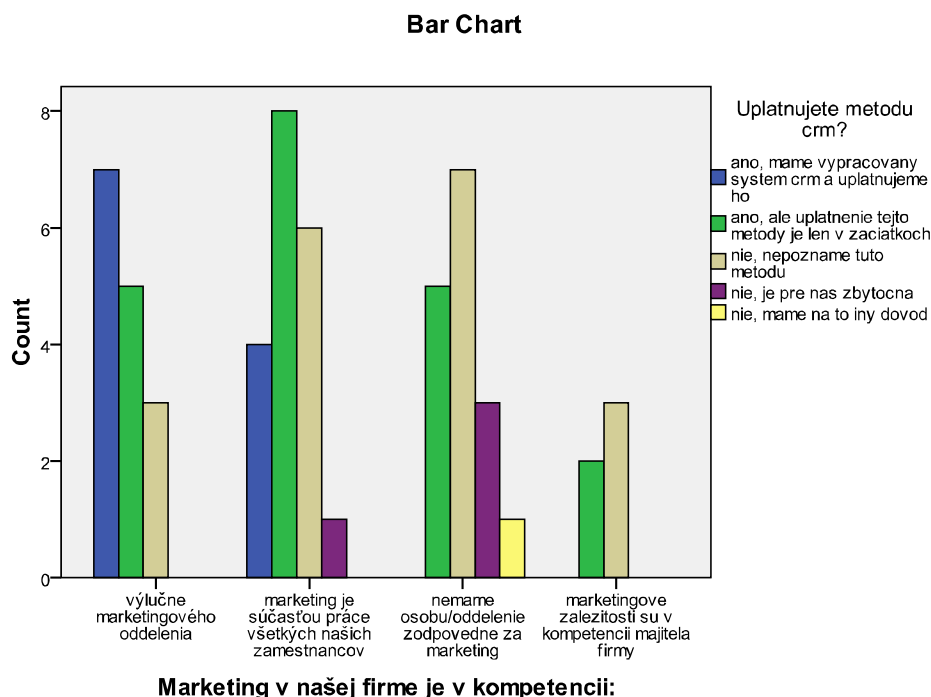
Pri analýze štatistickej významnosti použijeme chí-kvadrát test. Použitie tohto analytického testu má niekoľko podmienok, ktoré musia byť splnené, aby výsledky boli relevantné. Jednou z týchto podmienok je, že početnosť testovanej štatistiky musí byť väčšia ako 5. Žiaľ rozsah vzorky nášho výskume je len 55 firiem, čo nám spôsobuje ťažkosti pri uplatnení tohto testu. Nie všetky rozdelenia spĺňajú podmienku početnosti aspoň 5. Preto využijeme najnovšie poznatky vedcov z oblasti štatistických metód a výskumu trhu, ktorí našli riešenie práve pre analýzu súborov malých rozsahov. Štatistický program SPSS ponúka dve možnosti týchto testov, sú to Exact tests a testy Monte Carlo. Cieľom „Exact Tests“ je umožniť analýzu vzťahov a závislosti v prípadoch, keď je vzorka malá, údaje sú roztrúsené v súbore, nevyvážené, súbor nemá normálne rozdelenie a validita testov vyžadujúcich veľké vzorky je spochybiteľná. Autormi tejto metódy sú profesori Harvardskej univerzity, ktorí pracovali na tomto probléme dlhé desaťročia a výsledkom ich práce je „Monte Carlo algoritmus“, ktorý je využiteľný vo viacerých štatistických testoch.

Súčasťou analýzy štatistickej významnosti sú testy hypotéz, ktoré boli stanovené pre daný výskum. Nie všetky hypotézy je nutné overovať pomocou analýzy štatistickej významnosti. Pravdivosť hypotézy č. 1 bolo dokázané v sekundárnom výskume, a to najmä výrokmi popredných predstaviteľov marketingu, či prieskumami z trhu. Vyhodnoteniu pravdivosti hypotézy č. 2 sme sa venovali v jednoduchej analýze primárneho výskume, kde odpoveď na 3. otázku v dotazníku priamo dokazuje pravdivosť tohto výroku. Prijat' hypotézu č. 5 môžeme taktiež na základe jednoduchej analýzy odpovedí v dotazníku. Ako sme zistili, firmy nevypočítavajú ukazovatele ROI a CLV, a preto môžeme tvrdiť, že ani nepoznajú svoju marketingovú efektívnosť. Ostatné hypotézy budú vyhodnotené v nasledovných krížových analýzach.

H2: Uplatňovanie marketingu vzťahov (metódy CRM) nie je závislé od organizácie marketingu v podniku a je teda uplatniteľný vo všetkých firmách.

Analýza krížovej tabuľky, v ktorej porovnávame rozdelenie marketingových kompetencií vo firme a to, či firma uplatňuje metódu CRM, hovorí, že 11 firiem, ktoré majú vypracovaný systém CRM a uplatňujú ho, sú firmy, ktoré majú marketing v kompetencii výlučne marketingového oddelenia (7 firiem), alebo majú integrovaný prístup k marketingu (4 firmy). Firmy, pre ktoré marketing nemá až taký veľký význam, a teda nemajú osobu zodpovednú za marketing alebo marketingové záležitosti sú v kompetencii majiteľa firmy, nemajú vypracovaný systém CRM a neuplatňujú ho v plnom rozsahu. V odpovedi, ktorú si zvolili firmy, v ktorých uplatnenie metódy CRM je len v začiatkoch, je rozdelenie odpovedí respondentov rovnomerne vo všetkých kategóriách. Firmy, ktoré odpovedali, že je táto metóda pre nich zbytočná, sú len 4. Jedna firma má iný dôvod na neuplatňovanie tejto metódy. Z krížovej tabuľky je zaujímavé upozorniť, že až 46,7% firiem, ktoré majú kompetencie centralizované v marketingovom oddelení má vypracovaný systém CRM a uplatňuje ho. Vo firmách s integrovaným prístupom k marketingu je 42,1%, ktoré zavádzajú systém CRM, ale len 21,1% tých, čo ho už majú zavedený. Z firiem, ktoré nemajú osobu zodpovednú za marketing alebo zodpovednou osobou je majiteľ firmy, ani jedna nemá plne zavedený systém CRM. Výsledky tohto porovnania poukazujú na náročnosť tejto metódy a tiež na fakt, že jej zavedenie a uplatňovanie si vyžaduje vyčleniť zamestnancov, ktorí budú za jej uplatňovanie zodpovední.

Graf č. 19: Graf pre krížovú tabuľku „marketingové kompetencie“ – „metóda CRM“



Zdroj: vlastné spracovanie

Chi-kvadrát test i exact test týchto dvoch premenných dosiahol podobnú hodnotu. Hodnota 0,83 je väčšia ako 0,05, teda prijímame nulovú hypotézu a zamietame alternatívnu. Nulová hypotéza hovorí o nezávislosti daných premenných. Môžeme povedať, na hladine významnosti 0,05, že spôsob uplatnenia metódy CRM je nezávislý od toho, v koho kompetencii sú marketingové záležitosti vo firme. Môžeme povedať, že metóda CRM má predpoklady byť použitá vo všetkých druhoch firiem bez ohľadu na to, ako má firma rozdelené marketingové kompetencie. Graf č. 19 prehľadne znázorňuje početnosti v jednotlivých kategóriách.

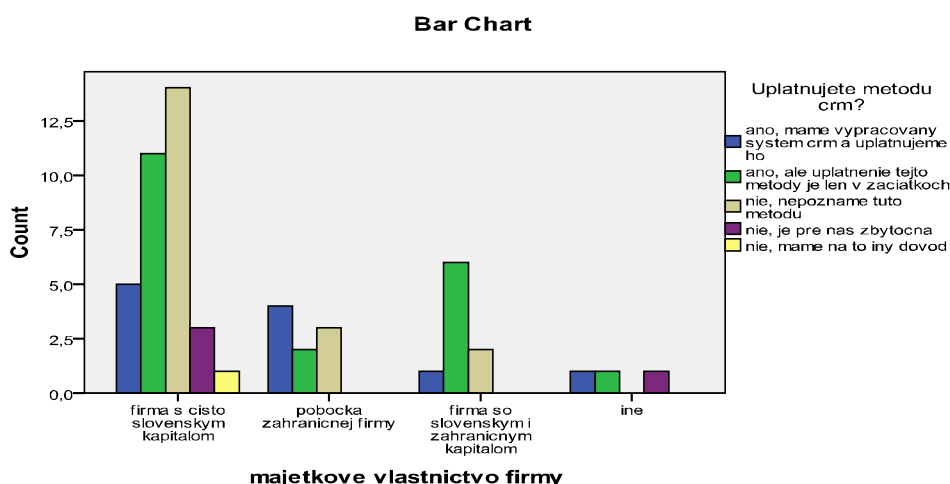
H3: Firmy pôsobiace na Slovensku sú ešte len v začiatkoch uplatňovania metódy CRM.

Z jednoduchých analýz otázky týkajúcej sa uplatňovania CRM sme zistili, že firmy pôsobiace na Slovensku by sa mali zlepšiť pri uplatňovaní metódy CRM. Najviac firiem, odpovedalo, že je ešte len v začiatkoch jej uplatňovania. V ďalšej krížovej

analýze budeme hodnotiť, ako firmy s čisto slovenským kapitálom uplatňujú metódu CRM.

Najviac firiem s čisto slovenským kapitálom odpovedalo, že nepoznajú metódu CRM, urobilo tak až 41,2% týchto firiem. Metódu CRM uplatňuje v plnom rozsahu 14,7% slovenských firiem a 32,4% firiem, so slovenským kapitálom, je v začiatkoch jeho zavedenia. Najviac pobočiek zahraničnej firmy, až 44,4% uplatňuje metódu CRM v plnom rozsahu. 66,7% firiem so slovenským i zahraničným kapitálom sú v začiatkoch zavedenia metódy CRM, čo je najväčší podiel v tejto kategórii. Z uvedeného vyplýva, že zahraničné firmy majú náskok v uplatňovaní metódy CRM pre firmami so slovenským kapitálom. Analýza závislosti ukázala, že uplatňovanie metódy CRM je závislé od majetkového vlastníctva firmy. Krížové súvislosti medzi uplatňovaním metódy CRM a majetkovým vlastníctvom firmy znázorňuje graf č. 20.

Graf č. 20: Graf pre krížovú tabuľku „majetkové vlastníctvo“- „CRM“



Zdroj: vlastné spracovanie

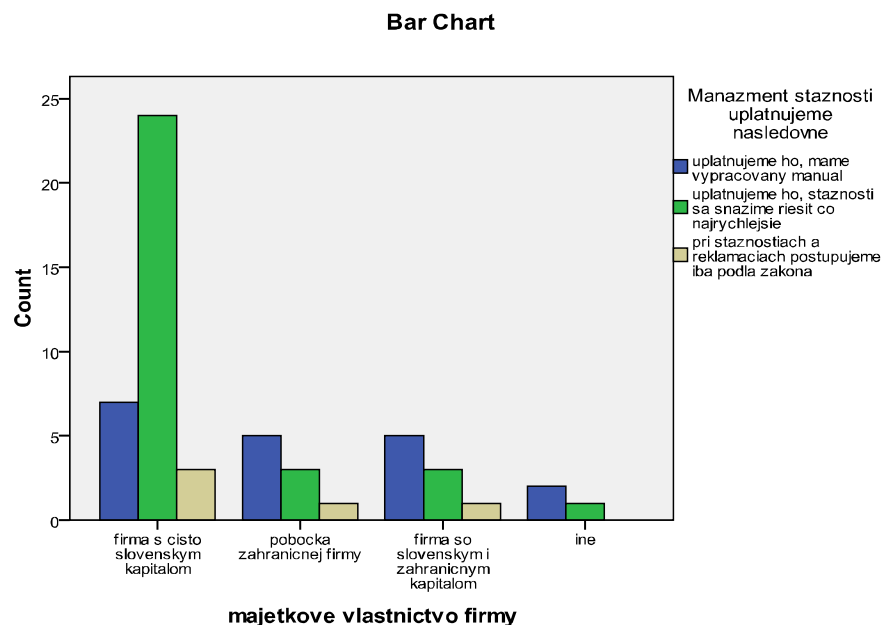
H5: Manažment sťažností je málo rozvinutý medzi firmami pôsobiacimi na Slovensku.

Z výsledkov jednoduchých analýz sme zistili, že manažment sťažností je rozvinutý v 90,9 % dopytovaných firiem. 34,5% firiem tvrdí, že uplatňuje manažment sťažností a má vypracovaný manuál, 56,4% firiem taktiež tvrdí, že ho uplatňuje a že sa snaží riešiť sťažnosti čo najrýchlejšie. Len 9,1% firiem vo výskume neuplatňuje

manažment sťažností. V nasledujúcej analýze porovnáme, ako uplatňujú manažment sťažností firmy s čisto slovenským kapitálom v porovnaní s firmami s kombinovaným alebo zahraničným kapitálom.

Najviac firiem v kategórii firiem s vypracovaným manuálom k manažmentu sťažností sa nachádza medzi firmami s čisto slovenským kapitálom, je to až 36,8% kategórie. Pri analýze kategórie firiem s čisto slovenským kapitálom sme zistili, že až 24 týchto firiem (70,7%) postupuje pri riešení sťažností tak, že sa ich snaží riešiť čo najrýchlejšie. Pobočky zahraničných firiem a tiež firmy so slovenským i zahraničným kapitálom majú v 55,6% vypracovaný manuál sťažností, čo je väčšina týchto spoločností v daných kategóriách. Postavenie firiem s čisto slovenským kapitálom spomedzi všetkých firiem pôsobiacimi na Slovensku v oblasti uplatňovania manažmentu sťažností je veľmi dobrá. Jeho uplatnenie je porovnateľné s firmami so zahraničným kapitálom. Analýza závislosti dokázala nezávislosť manažmentu sťažností od majetkového vlastníctva firmy.

Graf č. 22: Uplatňovanie manažmentu sťažností podľa majetkového vlastníctva firiem.

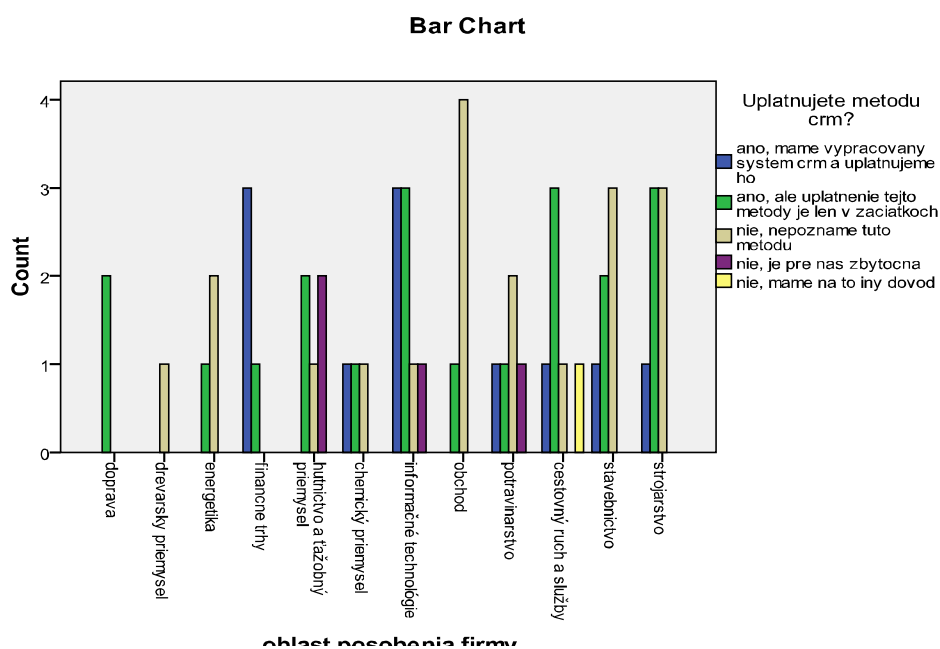


Zdroj: vlastné spracovanie

H6: Metódu CRM uplatňujú najmä firmy z oblasti služieb a jej uplatnenie je závislé od oblasti pôsobenia firmy.

Pri hodnotení uplatnenia metódy CRM a oblasti pôsobenia firmy sme zistili, že najviac firiem s vypracovaným systémom CRM je jednoznačne v oblasti finančných trhov, informačných technológií, cestovného ruchu a služieb. Naopak najviac firiem, ktoré túto metódu nepoznajú, sa nachádza v oblasti obchodu. Hypotézu teda nie je možné potvrdiť, nakoľko firmy z oblasti finančných trhov i z oblasti obchodu sa nachádzajú v skupine služieb. I keď ide o tú istú kategóriu, firmy pristupujú k metóde CRM úplne odlišne. Analýza závislosti prostredníctvom testu Monte Carlo potvrdila nezávislosť uplatnenia metódy CRM od oblasti v ktorej podniká.

Graf č. 23: Graf pre krížovú tabuľku „oblasť pôsobenia firmy“- „CRM“



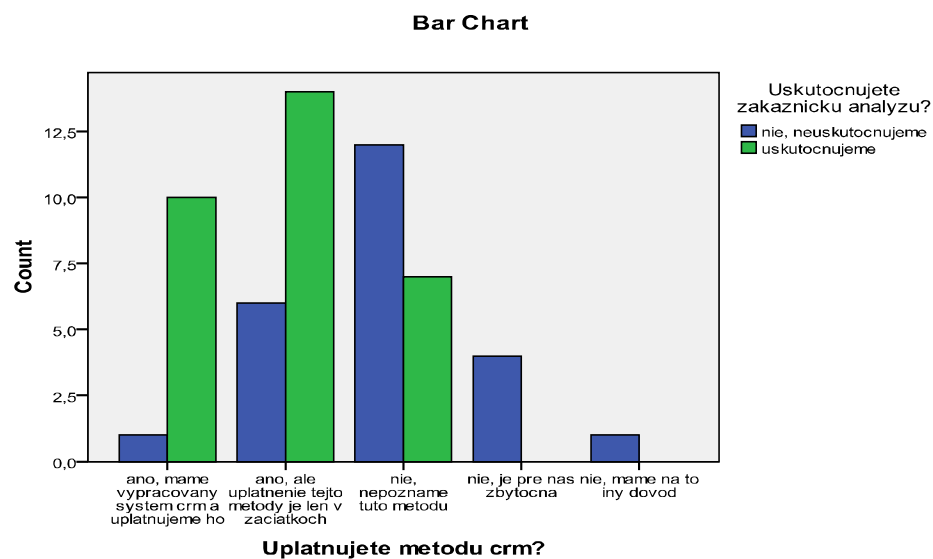
Zdroj: vlastné spracovanie

H7: Firmy, ktoré vykonávajú metódu CRM, vykonávajú aj zákaznícku analýzu a tieto veličiny sú navzájom závislé.

Zákaznícka analýza je neoddeliteľnou súčasťou metódy CRM, a teda firmy ktoré uplatňujú túto metódu, by mali zároveň uskutočňovať zákaznícku analýzu. Týmto spôsobom odpovedalo 90,0% firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM. 1 (9,1%) firma odpovedala, že metódu CRM uskutočňuje, ale zákaznícku analýzu nie. Túto odpoveď

by sme mohli označiť ako chybnú. 70% firiem, u ktorých je uplatnenie metódy len v začiatkoch, už uskutočňujú aj zákaznícku analýzu. V skupine firiem, ktoré neuplatňujú metódu CRM, je aj uskutočňovanie zákazníckej analýzy na veľmi nízkej úrovni. Exact test potvrdzuje alternatívnu hypotézu o závislosti uskutočňovania metódy CRM a zákazníckej analýze. Tento výsledok potvrdzuje zistenia, ktoré sme dedukovali v krížovej tabuľke. Pre úplnosť uvádzame znova prehľadný graf.

Graf č. 24: Graf pre krížovú tabuľku „metóda CRM“ – „zákaznícka analýza“



Zdroj: vlastné spracovanie

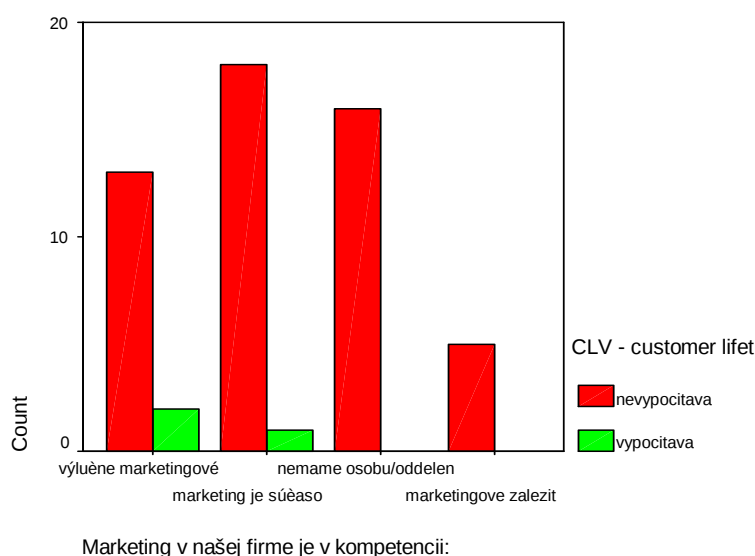
Vyhodnotenie platnosti hypotéz 1 a 4 sme uskutočnili v prvej časti tejto kapitoly, ktorá narába s jednoduchými štatistickými tabuľkami. V nasledujúcich krížových tabuľkách a grafoch uvádzame zaujímavé výsledky, ktoré vyplynuli z analýzy ďalších premenných vo výskume, i keď tieto neboli súčasťou stanovených hypotéz.

Skúmaný problém: Poznanie marketingovej efektívnosti je závislé od organizácie marketingu v podniku.

V primárnom výskume boli respondenti dopytovaní na otázku, aké ukazovatele marketingovej efektívnosti ich firma hodnotí. Išlo o štyri ukazovatele, ROI – return on investment on marketing, CLV – hodnota zákazníka počas jeho životného cyklu, počet lojálnych zákazníkov vo firme a index spokojnosti zákazníkov. Celkovo sa našlo len

veľmi málo firiem, ktoré sa sústredili na hodnotenie uvedených indexov. Index ROI vypočítavalo len 11 firiem, z ktorých najviac, až 45,5% sa nachádza v skupine firiem, ktoré majú marketingové kompetencie centralizované v rámci marketingového oddelenia. 27,3% firiem z celkového počtu firiem, ktoré vypočítavajú ROI bolo vo firmách s integrovaným prístupom k marketingu a rovnaký počet firiem bol v skupine firiem kde nemajú zodpovednú osobu za marketing. Podobne ako ukazovateľ ROI i ukazovateľ CLV je veľmi málo obľúbený medzi firmami. Ukazovateľ CLV vypočítavajú len 3 firmy z celej vzorky, z toho 2 sa nachádzajú v skupine firiem s centralizovanými kompetenciami marketingu v marketingovom oddelení a 1 v skupine firiem s integrovaným prístupom k marketingu. V skupine firiem, kde nemajú zodpovednú osobu za marketing alebo kde marketing je v rukách majiteľa firmy. Tento ukazovateľ nevypočítavajú. Situácia s výpočtom ukazovateľov efektívnosti sa zlepšuje pri ukazovateľoch index spokojnosti zákazníkov a počet lojálnych zákazníkov. I pri týchto ukazovateľoch dominujú firmy, ktoré majú vytvorené marketingové oddelenie a kompetencie centralizujú. Na základe výsledkov štatistickej významnosti môžeme povedať, že vyhodnocovanie marketingovej efektívnosti je závislé od organizácie marketingu v podniku. Firmy, ktoré nevenujú marketingu veľkú pozornosť, taktiež nevenujú pozornosť vyhodnocovaniu jeho efektivity.

Graf č. 21: Výpočet hodnoty CLV v závislosti od organizácie marketingu v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Skúmaný problém: Firmy, ktoré uplatňujú manažment sťažností nekomunikujú aktívne so svojimi zákazníkmi.

Manažment sťažností je nástroj, ktorý firmy uplatňujú až keď vznikne nejaký problém alebo zákazník sa sťažuje. Podľa minulých výskumov medzi zákazníkmi ale vieme, že len malá časť zákazníkov sa sťažuje a aktívne sa snaží získať nápravu. Väčšina zákazníkov opúšťa firmu a prechádza ku konkurencii, bez toho aby sa sťažovali. Zisťovali sme preto ako je to vo firmách s uplatňovaním aktívneho prístupu k zisťovaniu spokojnosti zákazníkov vo vzťahu k riešeniu manažmentu sťažností. Firma, ktorá sa zaujíma o spokojnosť zákazníkov ich aktívne oslovuje, preto sme vybrali s komunikačných nástrojov firiem dva: spätná väzba po nákupe tovaru a pravidelné dopytovanie na spokojnosť zákazníka. Z firiem, ktoré vykonávajú spätnú väzbu po nákupe tovaru, 27,3% má vypracovaný manuál manažmentu sťažností, 63,5% sa snaží riešiť sťažnosti čo najrýchlejšie a 9,1% vychádza len z požiadaviek zákona. Z firiem, ktoré pravidelne dopytujú svojich zákazníkov na ich spokojnosť, má 38,9% vypracovaný manuál sťažností, 52,8% pristupuje k sťažnostiam čo najrýchlejšie a 8,3% iba v medziach zákona. Z uvedených odpovedí vidíme pozitívnu koreláciu medzi tým ako firma pristupuje k aktívnemu ovplyvňovaniu spokojnosti zákazníka a zároveň následnému riešeniu problémov. Analýza závislosti pomocou exact testu nám dokazuje závislosť uvedených premenných, a to v oboch prípadoch.

Tabuľka č. 4: Krížová tabuľka „dopytovanie na spokojnosť“-„manažment sťažností“

			Manažment sťažností uplatňujeme nasledovne			Total
			uplatňujeme ho, máme vypracovaný manuál	uplatňujeme ho, snažíme sa riešiť čo najrýchlejšie	pri sťažnostiach a reklamáciách postupujeme iba podľa zákona	
pravidelne dopytovanie na spokojnosť zákazníka	Neoznačil	Počet	5	12	2	19
		%	26,3%	63,2%	10,5%	100,0%
	Označil	Počet	14	19	3	36
		%	38,9%	52,8%	8,3%	100,0%
Total		Počet	19	31	5	55
		%	34,5%	56,4%	9,1%	100,0%

Zdroj: vlastné spracovanie

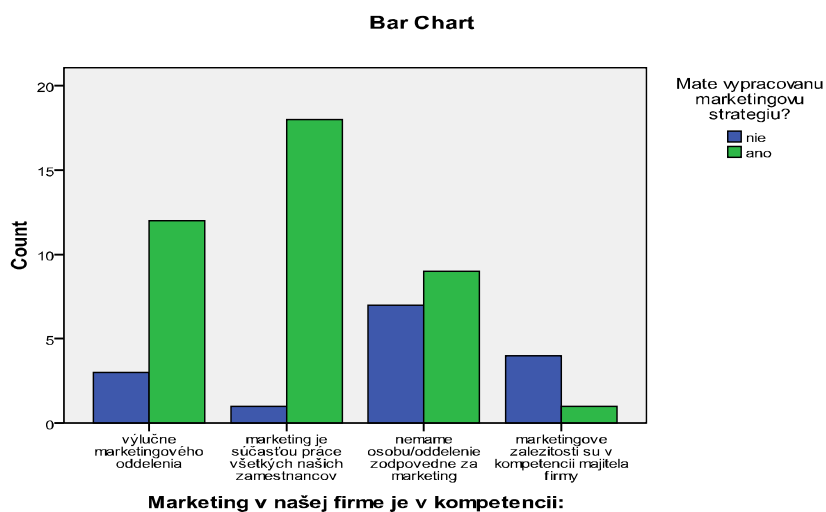
Skúmali sme závislosť organizácie marketingu v podniku a faktoru, či má firma vypracovanú marketingovú stratégiu.

Z uvedenej krížovej analýzy môžeme vysloviť závery, že z 15 firiem, v ktorých je marketing v kompetencii výlučne marketingového oddelenia, má 80% vypracovanú marketingovú stratégiu a 20% týchto firiem nemá stratégiu vypracovanú. V podnikoch, ktorých je marketing súčasťou práce všetkých zamestnancov, 18 má vypracovanú stratégiu, čo predstavuje 94,7% a 1 (5,3%) firma nemá vypracovanú stratégiu. Je zjavné, že firmy, ktoré si uvedomujú dôležitosť marketingu a adaptujú ho do celého podniku, majú tiež vypracovanú aj marketingovú stratégiu. Firmy, ktoré nemajú osobu zodpovednú za marketing sú najpočetnejšie z tých, ktoré nemajú vypracovanú marketingovú stratégiu. Počet týchto firiem je 7, čo predstavuje 43,7% z počtu firiem bez osoby zodpovednej za marketing. Počet firiem, ktoré síce nemajú osobu zodpovednú za marketing, ale majú vypracovanú marketingovú stratégiu je 9. Počet firiem, kde marketingové záležitosti sú v kompetencii majiteľa firmy je 5, z nich 4 (80%) nemajú vypracovanú marketingovú stratégiu a 1 (20%) má vypracovanú marketingovú stratégiu. Celkom sa výskumu zúčastnilo 40 (72,7%) firiem s marketingovou stratégiou a 15 (27,3%) firiem bez marketingovej stratégie.

Pomocou chí-kvadrát testu sme chceli zistiť, či závisí existencia vypracovanej marketingovej stratégie od toho, ako má usporiadané marketingové kompetencie. Analýzu pomocou chí-kvadrátu nie je možné uskutočniť, pretože 4 (50% všetkých buniek) bunky majú nižšiu početnosť ako 5. Preto sme test doplnili o Exact test, ktorý túto bariéru odstraňuje. Chi-kvadrát má hodnotu 0,003, čo pri danej hladine významnosti 0,05, znamená, že zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu. Výsledok Exact testu má hodnotu 0,002, čo potvrdzuje aj výsledok chí-kvadrát testu. **Teda to, či firma má vypracovanú marketingovú stratégiu závisí od toho, ako má usporiadané kompetencie v rámci marketingu vo firme.**

Graf č. 25: Graf pre krížovú tabuľku „marketingové kompetencie“ – „marketingová stratégia“

Zdroj: vlastné spracovanie



V nasledovnej analýze sme hodnotili faktor organizácie marketingu v podniku v porovnaní k vzťahu ku zákazníčkovi ako najdôležitejšej konkurenčnej výhode firmy.

Naším cieľom je zistiť, či existuje závislosť medzi organizáciou marketingu v podniku, a tým ako marketingoví manažéri vyhodnotili najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu ich firmy. Pri vyhodnotení otázky, čo by ste vo vašom podniku označili za najdôležitejšie konkurenčné výhody, sme zistili, že najdôležitejšia konkurenčná výhoda podľa našich respondentov bol vzťah k zákazníčkovi. Pri ďalšej analýze zisťujeme z krížovej tabuľky, že 53,3% firiem, ktoré svoje marketingové kompetencie sústreďujú do marketingového oddelenia, označilo konkurenčnú výhodu vzťah ku zákazníčkovi ako najdôležitejšiu. 36,8% firiem s integrovaným prístupom k marketingu sa tiež stotožnilo s názorom, že vzťah ku zákazníčkovi je ich najdôležitejšia konkurenčná výhoda. Taktiež tomu bolo v 25% firiem bez marketingového oddelenia a v 60% firiem, kde marketingové záležitosti sú v kompetencii majiteľa firmy. Z uvedeného je zrejmé, že vo všetkých kategóriách organizácie marketingu vo firmách, bol faktor vzťah so zákazníkom označený najčastejšie ako najdôležitejšia konkurenčná výhoda. Označilo ho tak až 40% všetkých respondentov. Z toho vyplýva, že uvedomenie si dôležitosti vzťahu so zákazníkom nezáleží na stupni rozvinutosti marketingu v podniku a prirodzenou súčasťou pri dosahovaní úspechu na trhu. Na zistenie závislosti organizácie marketingu vo firme a vzťahu ku zákazníčkovi ako najdôležitejšej konkurenčnej výhody použijeme

test Monte Carlo, ktorý v tomto prípade nahrádza test chí-kvadrát a exact test. Predpoklady pre chí-kvadrát test nie sú splnené a výpočet exact testu v tomto prípade nie je z technických príčin možné (ide o veľmi rozsiahly výpočet). Nulová hypotéza pri teste Monte Carlo hovorí, že vyhodnotenie vzťahu ku zákazníkovi ako najdôležitejšej konkurenčnej výhody nie je závislé od organizácie v marketingu v podniku. Hodnota Chí-kvadrát testu je 0,167, čo je hodnota väčšia ako porovnávaná, a teda zamietame alternatívnu hypotézu a potvrdzujeme nulovú hypotézu o nezávislosti týchto premenných. Teda môžeme povedať, že označenie vzťahu ku zákazníkovi ako najdôležitejšej konkurenčnej výhody nie je závislé od toho ako je organizovaný marketing v podniku.

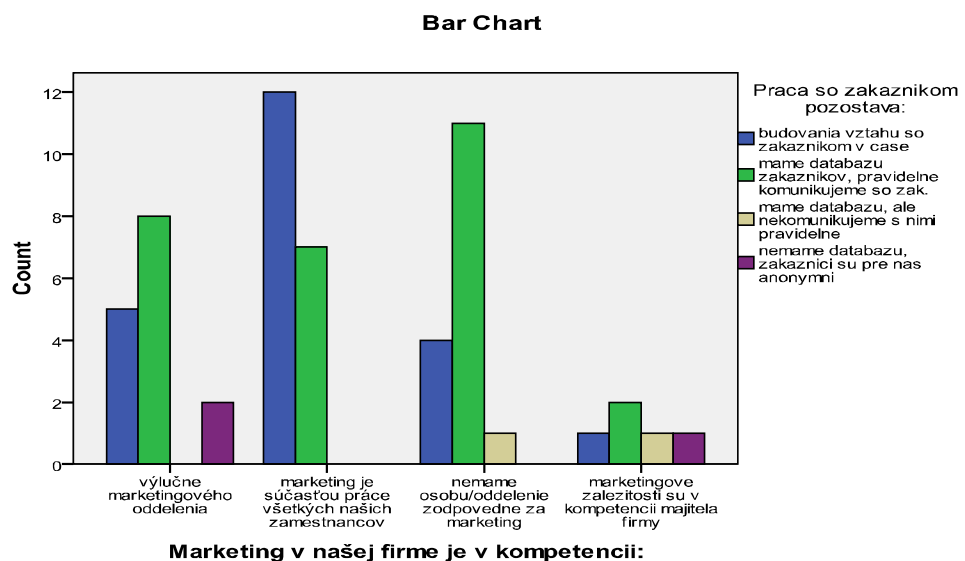
V analýzach pokračujeme skúmaním organizácie marketingu v podniku vo vzťahu k spôsobu práce firmy so svojimi zákazníkmi.

Z krížovej tabuľky, pri ktorej sme porovnávali odpovede na otázku týkajúcu sa marketingových kompetencií vo firme a toho, z čoho pozostáva práca so zákazníkom, je zjavné, že firmy, ktoré majú marketingové oddelenie alebo integrovaný prístup k marketingu, buď budujú vzťah so zákazníkom v čase, alebo majú aspoň databázu zákazníkov, s ktorými pravidelne komunikujú. Z celkového počtu 15 firiem, v ktorý je marketing v kompetencii marketingového oddelenia, 5 (33,3%) buduje vzťah so zákazníkom a 8 (53,3%) z nich má databázu zákazníkov s ktorými pravidelne komunikuje. Dve firmy sa vyjadrili, že zákazníci sú pre nich anonymní. Firiem uplatňujúcich moderný integrovaný prístup k marketingu, a teda marketing je súčasťou práce všetkých jej zamestnancov, sa zúčastnilo prieskumu 19. 12 (63,3%) z nich buduje vzťah so zákazníkom v čase a 7 (36,8%) má databázu zákazníkov, s ktorými pravidelne komunikuje. Ani jedna z týchto firiem nepatrí do skupiny firiem, ktorá so svojimi zákazníkmi nekomunikuje alebo by boli jej zákazníci anonymní. Z tohto porovnania vyplýva rozlíšenie firiem na dve skupiny. Prvou je skupina, ktorá k marketingu pristupuje striktným byrokratickým prístupom, znamená to, že uprednostňuje jasne definované pravidlá a predpisy, všetky marketingové kompetencie má pod kontrolou marketingové oddelenie a práca so zákazníkom pozostáva z databázy zákazníkov, s ktorými pravidelne komunikujú. Presnosť a jasne definované postupy bránia týmto firmám v budovaní vzťahu so zákazníkom. Druhá skupina firiem je naopak značne decentralizovaná, marketingové kompetencie majú všetci zamestnanci firmy a firma si

zakladá na budovaní vzťahu so zákazníkom, tento prístup je nazývaný moderný integrovaný prístup k marketingu.

Situácia v 16 firmách, ktoré nemajú osobu alebo oddelenie zodpovedné za marketing je nasledovná: 4 (25%) firmy budujú vzťah so zákazníkom v čase, 11 (68,8%) má databázu zákazníkov a komunikuje s nimi a len 1 (6,3%) firma má síce databázu, ale nekomunikuje s nimi. Vo firmách, kde sú marketingové záležitosti v rukách majiteľa firmy, sa 1 (20%) firma sústreďí na budovanie vzťahu so zákazníkom v čase, 2 (40%) majú databázu zákazníkov a komunikujú s nimi, 1 (20%) má databázu, ale nekomunikuje so zákazníkmi a pre 1 (20%) firmu sú zákazníci úplne anonymní. Nulová hypotéza na vykonanie chi-kvadrát testu znie: „Práca so zákazníkom vo firme nezávisí od toho, ako má firma organizované marketingové kompetencie. Hodnota chi-kvadrát je 0,53, čo pri danej hladine významnosti 0,05, znamená, že prijímame nulovú hypotézu a zamietame alternatívnu hypotézu. Podmienky na vykonanie tohto testu žiaľ nie sú splnené, takže musíme použiť alternatívny test – exact test. Hodnota jeho štatistiky je 0,43, čo si odporuje s výsledkami chí-kvadrát testu. Definitívne zamietame nulovú hypotézu. Teda môže s istou 95% povedať, že spôsob práce so zákazníkom závisí od toho ako má firma rozdelené a organizované marketingové kompetencie. Nasledujúci graf prehľadne zobrazuje údaje z krížovej tabuľky.

Graf č. 26: Graf pre „marketingové kompetencie“ – „práca so zákazníkom“



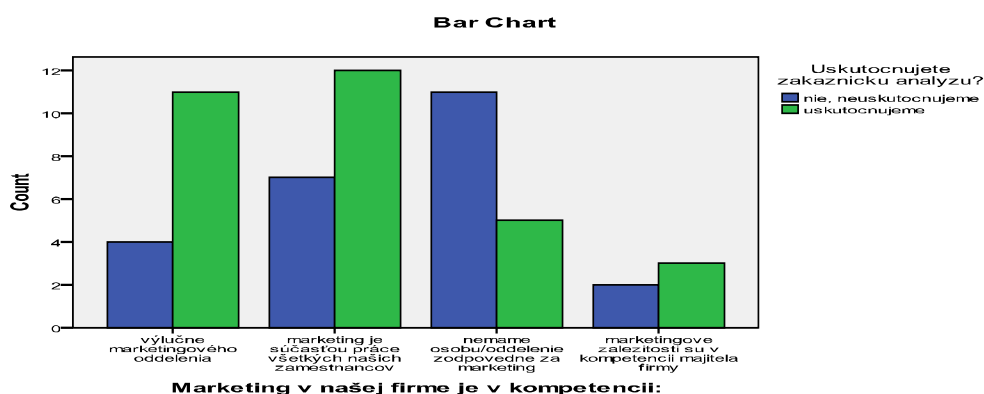
Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšom výskume sme sa zamerali na vzťah organizácie marketingu v podniku a uskutočňovania zákazníckej analýzy ako základného predpokladu k poznaniu zákazníckeho kmeňa firmy.

Uvedená krížová tabuľka porovnáva, či to, že firma uskutočňuje zákaznícku analýzu závisí od organizácie marketingových kompetencií v podniku. Na otázku odpovedalo 24 firiem, ktoré neuskutočňujú zákaznícku analýzu, najviac z nich, až 11, sú firmy, ktoré nemajú osobu zodpovednú za marketing. 4 firmy i keď majú marketingové oddelenie, zákaznícku analýzu neuskutočňujú. 31 firiem uskutočňuje zákaznícku analýzu. 12 z nich sú firmy s integrovaným prístupom k marketingu a 11 firiem sú firmy s kompetenciami výlučne v marketingovom oddelení. Vidíme, teda, že firmy, ktoré poznajú význam marketingu v prevažnej miere zákaznícku analýzu uskutočňujú. V relatívnych číslach je tento rozdiel zrejмый, zákaznícku analýzu uskutočňuje až 73,3% firiem s marketingovým oddelením a 63,2% s integrovaným prístupom k marketingu, čo sú výsledky, ktoré nás potešili. Najhorší stav uskutočňovania zákazníckej analýzy vo firmách bez osoby zodpovednej za marketing, kde až 68,8% týchto firiem zákaznícku analýzu neuskutočňuje. Chí-kvadrát test a exact test krížovej tabuľky marketingové kompetencie – zákaznícka analýza hovorí nasledovné. Ako nulovú hypotézu sme stanovili výrok o nezávislosti uvedených premenných. Hodnota exact testu dosiahla číslo 0,106, čo znamená, že pri hladne významnosti 0,05 prijímame nulovú hypotézu a zamietame alternatívnu hypotézu. Výsledok hovorí, že to, či firma vykonáva zákaznícku analýzu nezávisí od toho ako má usporiadané marketingové kompetencie vo firme. Opäť tieto zistenia znázorňujeme v prehľadnom grafe.

Graf č. 27: Graf pre krížovú tabuľku „marketingové kompetencie“ – „zákaznícka analýza“

Zdroj: vlastné spracovanie



Ďalšia analýza je venovaná vzťahom medzi odpoveďami na otázku týkajúcu sa spôsobu práce so zákazníkom v danej firme a existencie marketingovej stratégie.

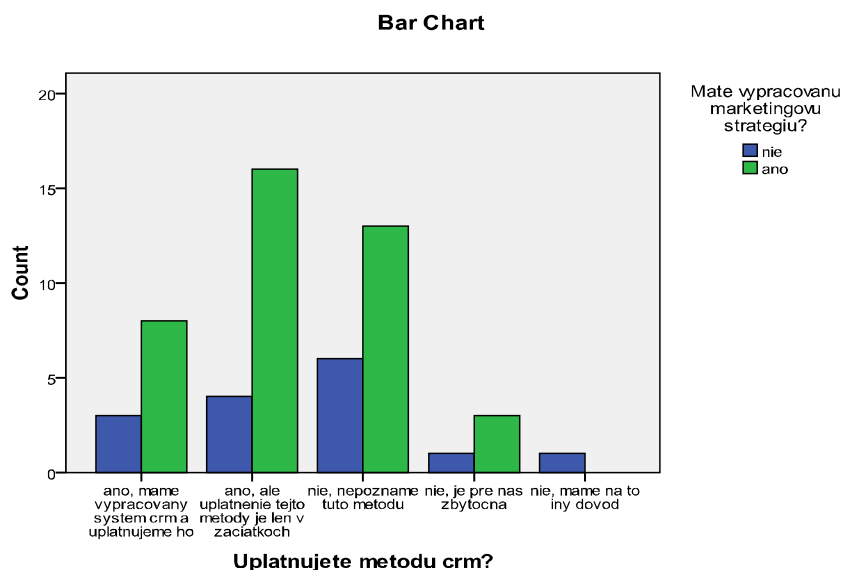
Z odpovedí nás najviac zaujímalo spôsob práce so zákazníkom - budovanie vzťahu so zákazníkom v čase. 81,8% firiem, ktoré budujú vzťah so zákazníkom má vypracovanú marketingovú stratégiu. Z firiem, ktoré majú databázu zákazníkov a pravidelne komunikujú so zákazníkom, má 67,9% vypracovanú stratégiu. Najmarkantnejší výsledok je vo firmách, ktoré síce majú databázu zákazníkov, ale nevedia ju využiť na komunikáciu so zákazníkom, žiadna z týchto firiem nemá marketingovú stratégiu. 3 firmy, ktoré nemajú databázu zákazníkov majú všetky vypracovanú marketingovú stratégiu. Ako doplňujúci údaj vieme povedať, že ide o firme, ktoré predávajú produkty na masovom trhu a získanie údajov do databázy je pre nich obtiažne. Výsledky naznačujú, že čím sa firma viac venuje práci so zákazníkom, tým ide aj o rozvinutejšiu firmu čo sa týka vypracovania marketingovej stratégie.

Chí-kvadrát test a exact test uvedených premenných prijíma nulovú hypotézu o nezávislosti existencie marketingovej stratégie vo firme a spôsobu práce so zákazníkom. Zamietame alternatívnu hypotézu, ktorá hovorí, že spôsob práce so zákazníkom je závislý od existencie marketingovej stratégie vo firme.

Vypelost' firiem a vzájomný súvis uplatňovania metódy CRM a existencie marketingovej stratégie bol obsahom nasledujúcej analýzy.

Výsledky krížového porovnania odpovedí ohľadne používania metódy CRM a existencie marketingovej stratégie sú ťažko analyzovateľné. Výsledky exact testu dokazujú nezávislosť medzi uplatňovaním CRM metódy a existenciou marketingovej stratégie. Metódu CRM uplatňuje 56,4% firiem, ktoré sa zúčastnili prieskumu. 72,7% firiem, ktoré majú zavedený systém CRM má zároveň vypracovanú aj marketingovú stratégiu. Čo indikuje, že k uplatneniu metódy CRM sa odhodlali firmy, ktoré majú zvládnuté kroky v marketingovom plánovaní. V skupine firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM, ale jej uplatnenie je len v začiatkoch, je 80% firiem s vypracovanou marketingovou stratégiou. Tento výsledok potvrdzuje hypotézu o marketingovej vypelosti firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM. Výsledky zo skupiny firiem, ktoré neuplatňujú metódu CRM alebo ju nepoznajú, neumožňujú jednoznačne hovoriť o vzťahu existencie marketingovej stratégie a neuplatňovaní metódy CRM. Najprehľadnejšie sú uvedené vzťahy v nasledujúcom grafe.

Graf č. 28: Graf pre krížovú tabuľku „metóda CRM“ – „marketingová stratégia“

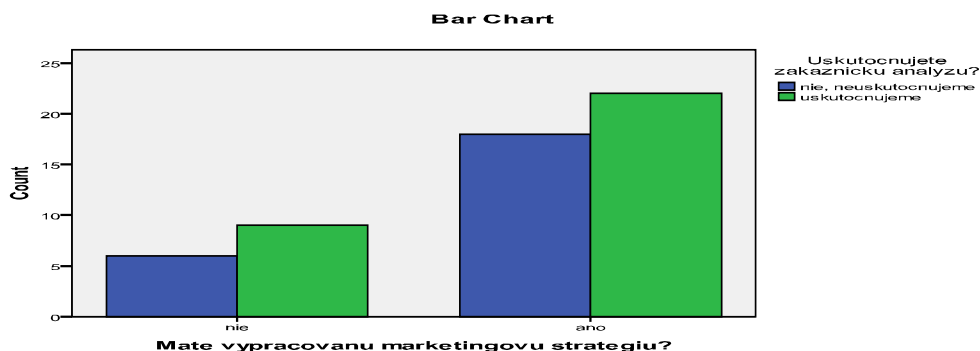


Zdroj: vlastné spracovanie

Vo výskume sme hodnotili vzťah existencie marketingovej stratégie ako základného dokumentu firmy a uskutočňovania zákazníckej analýzy ako prvého kroku k spoznaniu zákazníkov.

56,4% firiem z firiem, ktoré sa zúčastnili na prieskume, uskutočňujú zákaznícku analýzu. 55% firiem, ktoré majú vypracovanú marketingovú stratégiu zároveň uskutočňujú zákaznícku analýzu. Taktiež v skupine firiem bez vypracovanej marketingovej stratégie je väčšina firiem (60%), ktoré zákaznícku analýzu uskutočňujú. Podľa štatistickej analýzy závislosti vieme, že uskutočňovanie zákazníckej analýzy je nezávislé od existencie marketingovej stratégie.

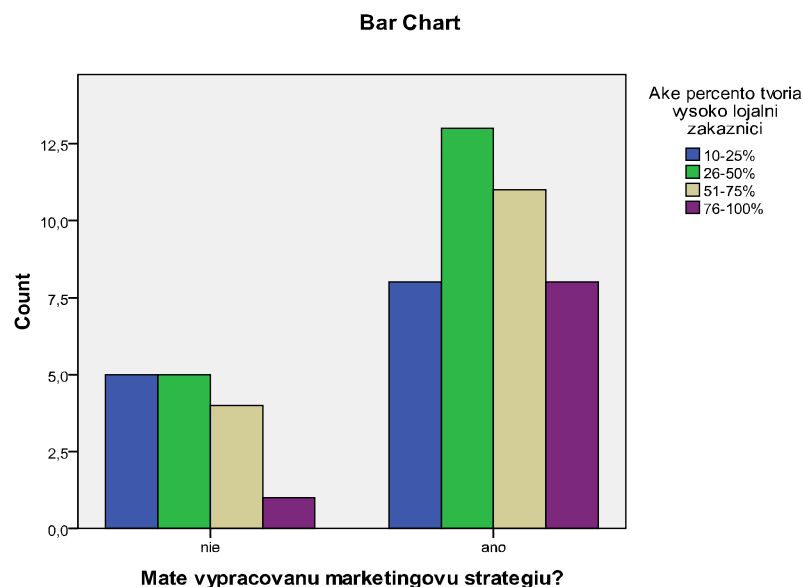
Graf č. 29: Graf pre krížovú tabuľku „marketingová stratégia“ – „zákaznícka analýza“



V druhej časti výskumu sme dopytovali respondentov z radov firiem na charakteristiky lojálneho správania ich zákazníkov. Zaujímalo nás, či sú firmy úspešné pri budovaní vzťahov so zákazníkmi, pri zavádzaní nástrojov CRM a účinnosti ich marketingových stratégií.

V krížovej analýze sme dali do vzťahu otázku ohľadne vypracovanosti marketingovej stratégie a podielu lojálnych zákazníkov firmy z celkového počtu zákazníkov. Z počtu firiem, ktoré majú vypracovanú marketingovú stratégiu, 20% odpovedalo, že podiel lojálnych zákazníkov z ich zákazníckeho kmeňa je 75-100%. 27,5% odpovedalo, že majú 50-75% lojálnych zákazníkov a 32,5%, čo je najpočetnejšia skupina, má 26-50% lojálnych zákazníkov. Teória hovorí o existencii 20% lojálnych zákazníkov z celkového počtu zákazníkov firmy. S týmto názorom sa stotožnilo 20% respondentov z firiem, ktoré majú vypracovanú marketingovú stratégiu. Z celkovej analýzy krížovej tabuľky môžeme povedať, že najviac firiem označilo, že má 25-50% lojálnych zákazníkov. Odpovedali tak v celkovo porovnaní odpovedí, i keď porovnávame odpovede podľa toho, či majú vypracovanú marketingovú stratégiu alebo nie. Pri analýze závislosti ukazovateľa marketingovej stratégie a podielu lojálnych zákazníkov sme zistili pomocou exact testu, že podiel lojálnych zákazníkov na celkom počte zákazníkov je nezávislý od existencie marketingovej stratégie.

Graf č. 30: Graf pre krížovú tabuľku „marketingová stratégia“ – „lojalni zákazníci“

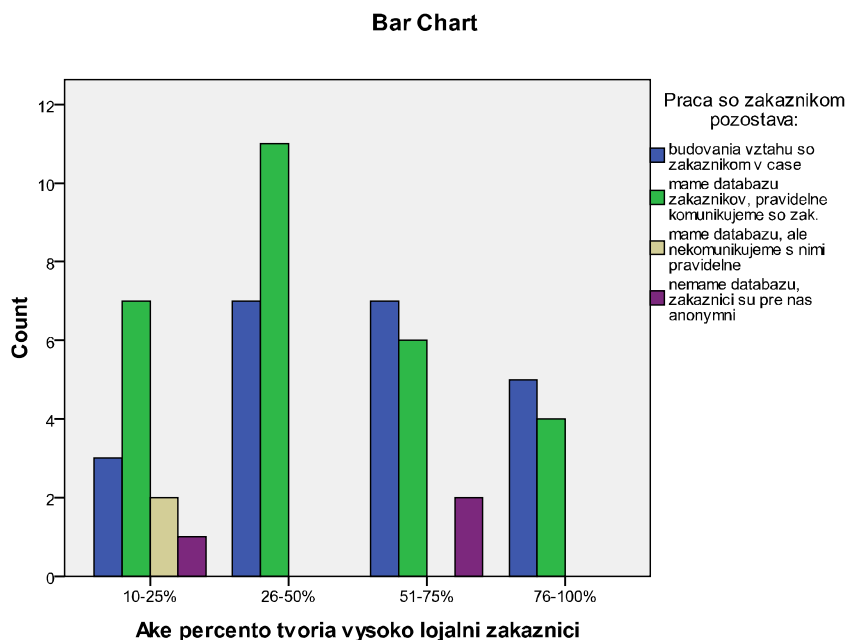


Zdroj: vlastné spracovanie

Pri analýze vzťahov toho ako firma pracuje so zákazníkom a aké efekty táto práca prináša, sme použili porovnanie spôsobu práce so zákazníkom a podiel lojálnych zákazníkov na celkovom počte zákazníkov.

Hneď na prvý pohľad je zrejmé, že čím viac firma investuje do vzťahu so zákazníkom, tým dosahuje vyšší podiel lojálnych zákazníkov. Ak sa sústredíme na skupinu lojálnych zákazníkov, ktorý tvoria 75-100% zákazníckeho kmeňa, 55,6% sa sústreďí na budovanie vzťahu so zákazníkom a 44,6% má databázu zákazníkov a pravidelne s nimi komunikuje. V tejto skupine nenájdeme ani jednu firmu, ktorá by so zákazníkom nekomunikovala. Pri analýze skupiny firiem, ktoré majú 10-25% lojálnych zákazníkov, tiež vidieť závislosť spôsobu práce so zákazníkom na vytváranie lojality. 23,1% firiem z tejto skupiny sa sústreďí na budovanie vzťahu so zákazníkom a až 53,8% firiem má databázu zákazníkov a pravidelne s nimi komunikuje. Teória hovorí o existencii 20% počtu zákazníkov, ktorí prinášajú 80% tržieb firiem. Najviac k tomuto teoretickému predpokladu sa približuje práve prvá skupina (10-25%), ktorú sme analyzovali vyššie. Na úplné potvrdenie štatisticky významnej závislosti sme použili výpočet exact testu, ktorý nám nepotvrdil závislosť spôsobu práce so zákazníkom od podielu lojálnych zákazníkov v zákazníckom kmeni.

Graf č. 31: Graf pre krížovú tabuľku „lojálni zákazníci“-„práca so zákazníkom“

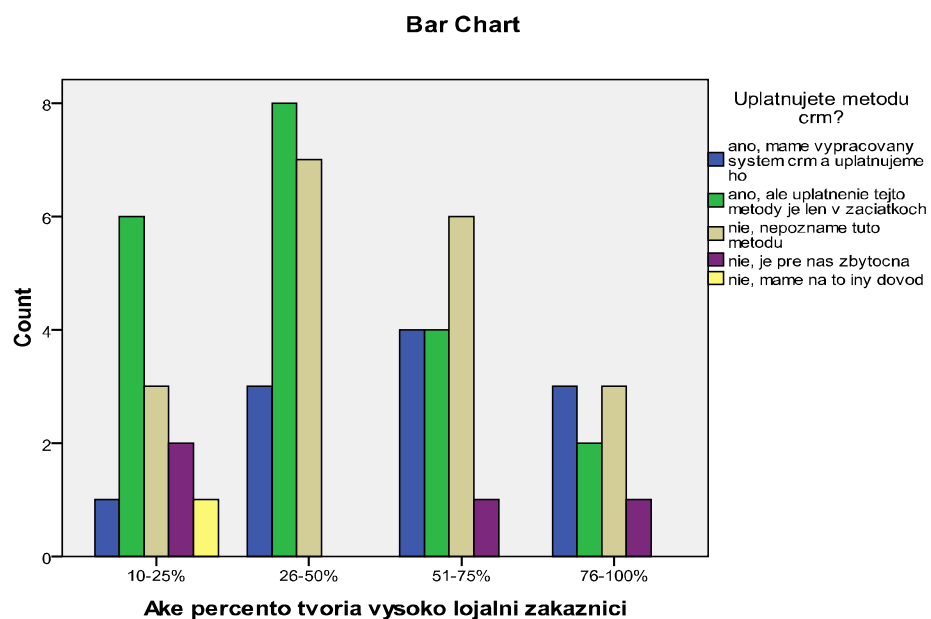


Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšom porovnaní sme sa sústredili na vyhodnotenie účinnosti a používania metódy CRM na výsledný podiel lojálnych zákazníkov na celkovom počte zákazníkov.

Na prieskume sa zúčastnilo 20% firiem, ktoré metódu CRM používajú v plnom rozsahu, 36,4% firiem, ktoré túto metódu používajú, ale jej používanie je len v začiatkoch, 34,5%, ktoré túto metódu nepoznajú. Práve tento fakt, že existuje veľké množstvo firiem, ktoré metódu CRM nepoznajú, nám sťažuje analýzu výsledkov krížovej tabuľky. V skupine firiem, ktoré majú 76-100% lojálnych zákazníkov je 33,3% firiem s plne zavedeným systémom CRM, 22,2% firiem so začínajúcim systémom CRM a taktiež 33,3% firiem, ktoré metódu CRM vôbec nepoznajú. Z hľadiska početnosti odpovedí a následnej možnej interpretácie údajov, sú najzaujímavejšie skupiny firiem, kde majú 10-25% a 26-50% lojálnych zákazníkov. V prvú skupinu tvorí 7,7% firiem s plne zavedeným systémom CRM, až 46,2% zo začínajúcim systémom CRM a 23,1% firiem, kde metódu CRM nepoznajú. Aby sme mohli vysloviť záver o závislosti uskutočňovania metódy CRM na podiel lojálnych zákazníkov, vytvorili sme analýzu závislosti s pomocou exact testu. Výsledky tohto testu dokazujú, že podiel lojálnych zákazníkov nie je závislý od uplatňovania metódy CRM. Uvedené skutočnosti znázorňujeme aj graficky.

Graf č. 32: Graf pre krížovú tabuľku „lojálni zákazníci“-„metóda CRM“

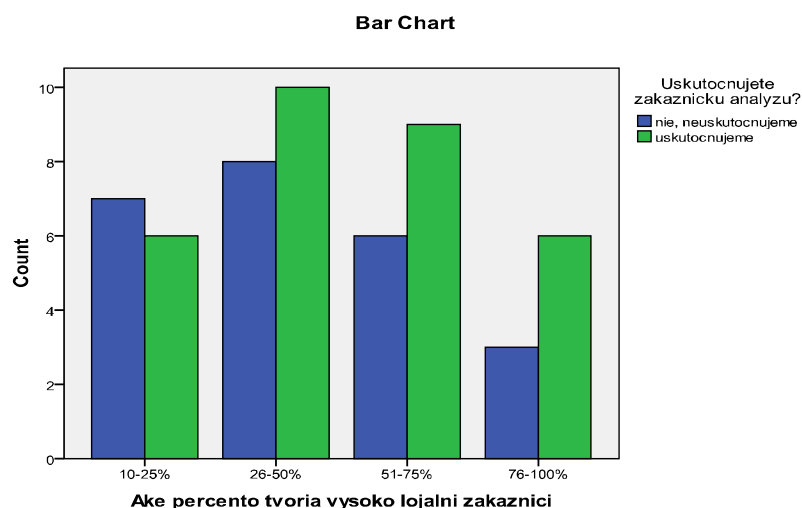


Zdroj: vlastné spracovanie

Na doplnenie úplnosti zisťovania efektívnosti nástrojov tvorby lojality sme vykonali porovnanie toho, či daná firma vykonáva zákaznickú analýzu a aké percento lojálnych zákazníkov má.

Najzaujímavejšie výsledky nám vznikli v skupine firiem, kde lojálni zákazníci tvoria 76-100% zákaznického kmeňa. V skupine sa nachádza dvojnásobný počet firiem, ktoré uskutočňujú zákaznickú analýzu ako tých firiem, ktoré analýzu neuskutočňujú. Výsledok indikuje pozitívny vplyv vykonávania zákaznických analýz na zvyšovanie počtu lojálnych zákazníkov. Vo všetkých skupinách počtu lojálnych zákazníkov jasne vidíme väčší podiel firiem, ktoré vykonávajú zákaznickú analýzu ako firiem, ktoré analýzu nevykonávajú. Výnimkou je skupina 10-25% lojálnych zákazníkov, kde je stav opačný. Na potvrdenie závislosti zvyšovania počtu lojálnych zákazníkov a vykonávania zákaznickej analýzy sme opäť použili exact test, ktorý naše indikácie z krížovej tabuľky vyvrátil. Podľa štatistických analýz môžeme povedať, že podiel počtu lojálnych zákazníkov nie je závislý od vykonávania zákaznických analýz. Pre zaujímavosť uvádzame znázornenie údajov aj v grafickej forme.

Graf č. 33: Graf pre krížovú tabuľku „lojálni zákazníci“-„zákaznícka analýza“



Zdroj: vlastné spracovanie

V dvanástej otázke nášho dotazníka sme žiadali respondentov, aby označili dôležitosť používaných nástrojov na zvýšenie lojality zákazníkov v ich firme. Následne sme

výsledky týchto odpovedí dali do súvzťažnosti s tým, či daná firma uplatňuje metódu CRM.

Zaujímalá nás odlišnosť hodnotenia jednotlivých firiem pod vplyvom používania metódy CRM. Pre úplnosť uvedieme všetky krížové tabuľky v prílohe, v hlavnom texte sa zameriame na zhodnotenie zaujímavých výsledkov tohto porovnania.

Pri analýze používaných nástrojov na zvýšenie lojality zákazníkov sme dospeli k uvedeným zaujímavým zisteniam:

- **Zľavy pre verných zákazníkov** – v skupine firiem uplatňujúcich metódu CRM tento nástroj hodnotili v značnej miere ako veľmi dôležitý alebo dôležitý. Rovnako aj v skupine firiem, ktoré neuplatňujú CRM bol označený ako veľmi dôležitý alebo dôležitý.
- **Zákaznícke kluby a karty** – tento nástroj bol prekvapivo vo všetkých skupinách hodnotený ako nedôležitý alebo dokonca absolútne nedôležitý.
- **Výhodné dodacie podmienky** – až 90,9% firiem, ktoré v plnej miere uplatňujú CRM ho označilo ako dôležitý. V ostatných skupinách bol zhodne označený ako dôležitý alebo veľmi dôležitý.
- **Výhodné platobné podmienky** – podobne ako pri nástroji dodacie podmienky sa respondenti zhodli a označovali tento nástroj ako dôležitý alebo veľmi dôležitý.
- **Servis a ponákové služby** – v skupine, kde uplatňujú CRM v plnom rozsahu servis označilo 54,5% ako veľmi dôležitý nástroj. Hodnotenia v ostatných skupinách väčšinou dosiahli označenie dôležitý alebo veľmi dôležitý.
- **Budovanie vzťahu so zákazníkom** – analýza dôležitosti tohto nástroja poukázala na zaujímavé zistenia. V každej zo štyroch pozorovaných skupín dosiahol najčastejšie tento nástroj hodnotenie veľmi dôležitý a označilo ho tak vždy viac ako 70% respondentov danej skupiny. V skupine firiem s vypracovaným systémom CRM tak urobilo dokonca 90,9% respondentov. Tento nástroj nebol ani raz označený ako absolútne nedôležitý.
- **Intenzívna marketingová komunikácia** – v priemer bol tento nástroj najviac označovaný ako dôležitý vo všetkých skupinách.
- **Vysoká kvalita produktu** – pri hodnotení tohto nástroja sme dosiahli tiež zaujímavé výsledky. Kvalita produktu bola vo všetkých skupinách hodnotená ako

dôležitá alebo veľmi dôležitá. Najčastejšie bola kvalita označovaná ako veľmi dôležitá, vždy dosiahla viac ako 68% hodnotení v tejto kategórii.

- **Darčeky** – hodnotenie darčiekov ako nástroja na dosahovanie lojality bol rozporuplný. Väčšinou ho respondenti označovali ako dôležitý alebo nedôležitý. V skupine s uplatňovaním metódy CRM získal hodnotenie od 63,6% respondentov ako dôležitý.

- **Poradenstvo** – vo firmách, kde aspoň z časti uplatňujú systém CRM ho označili ako veľmi dôležitý, urobilo tak minimálne 72% respondentov v každej skupine.

V nasledujúcej časti výskumu sme porovnávali názory a súhlas s uvedenými výrokmí u respondentov, ktorých firmy uplatňujú metódu CRM alebo budujú vzťah so zákazníkom, a u firiem, ktoré prístup vzťahového marketingu neuplatňujú.

Respondenti sa vyjadrovali k jednotlivým výrokom, či s nimi súhlasia alebo nesúhlasia, odpovede na tieto otázky sme postavili do krížovej tabuľky s odpoveďami na otázku, či daná firma uplatňuje metódu CRM.

Prvý výrok znel „**Vybudovaný vzťah so zákazníkom je najväčšia konkurenčná výhoda.**“ Ide o výrok, ktorý spomína snáď každý autor vedeckej literatúry týkajúcej sa metódy CRM. My sme skúmali, či s ním súhlasia aj odborníci z praxe. Celkovo s týmto výrokom súhlasilo 53 respondentov a len 2 nesúhlasili. Vo firmách, kde aspoň čiastočne uplatňujú metódu CRM sa nenašiel nik, kto by s uvedeným výrokom nesúhlasil. Nesúhlasili s ním len 2 respondenti, ktorý túto metódu nepoznali. Tieto výsledky svedčia o pravdivosti tohto výroku.

Druhý výrok bol zameraný na efektivitu marketingovej činnosti, znel „**Udržanie si súčasného zákazníka je lacnejšie ako získanie nového zákazníka.**“ Odpovede na túto otázku už nie sú tak podobné ako to bolo pri prvom výroku. Našli sa aj respondenti, ktorí zvolili odpoveď neviem sa vyjadriť. Respondenti z firiem, ktoré majú zavedený systém CRM v 90,9% odpovedali, že s uvedeným výrokom súhlasia. Zároveň aj 80% respondentov z firiem, ktoré CRM zavádzajú odpovedalo, že súhlasí s uvedeným výrokom. Tieto zistenia len potvrdzujú dôležitosť metódy CRM a tiež uvedomenie si výhod prístupu CRM vo firmách, kde ju uplatňujú. Vo firmách, kde s CRM nemajú skúsenosti, sa respondenti vyjadrili v prevažnej miere tiež súhlasne, ale našla aj skupina respondentov, ktorí mali opačný názor.

Tretí výrok odkazoval na cenovú citlivosť zákazníkov v súčasnosti. Výrok znel: **“Zákazníci na súčasných trhoch sú mimoriadne cenovo citliví.”** Metóda vytvárania dlhodobých vzťahov so zákazníkom je považovaná ako jediná zbraň na cenové vojny na trhu. Úloha ceny pri rozhodovaní zákazníka je veľmi veľká a zákazníci si často vyberajú najlacnejší výrobok namiesto najvýhodnejšieho. Skúmali sme aké majú v tejto oblasti názory a skúsenosti odborníci z praxe. Vo firmách, kde uplatňujú metódu CRM, s týmto výrokom súhlasilo 90,9%, menšiu mieru súhlasu získal výrok vo firmách, kde CRM len zavádzajú, tam to bolo 65%. V ostatných kategóriách, kde metódu CRM nepoužívajú dosiahol výrok mieru súhlasu vždy viac ako 70%. Výsledky indikujú, že firmy používajú manažment vzťahov ako účinnú zbraň na boj s nízkymi cenami konkurencie a to by mohol byť aj jeden z dôvodov jeho zavedenia, ktorý ale musí byť overený ďalším dopytovaním.

Štvrtý výrok skúmal oblasť prepojenia zákazníckej lojality a zamestnaneckej lojality. Vzťahu týchto veličín sa v slovenských podmienkach ešte nijaký vedecký pracovník nevenoval a podľa výsledkov nášho dopytovania možno skonštatovať, že aj prax má málo vedomostí o vzťahu týchto dvoch veličín. Svedčí o tom údaj, že až 38,2% respondentov sa vyjadrilo možnosťou výberu „neviem sa vyjadriť“. Celkovo súhlasilo s týmto výrokom 45,5% respondentov a nesúhlasilo 16,4%. Najväčšiu mieru súhlasu dosiahol výrok opäť v skupine firiem, kde uplatňujú metódu CRM. Súhlasilo s ním až 63,6% respondentov z tejto skupiny. Po hlbšom overení platnosti tohto výroku by sme mohli definovať ďalší dôležitý prínos metódy CRM na súčasných rýchlych trhoch, ktoré vplývajú aj na zamestnaneckú fluktuáciu.

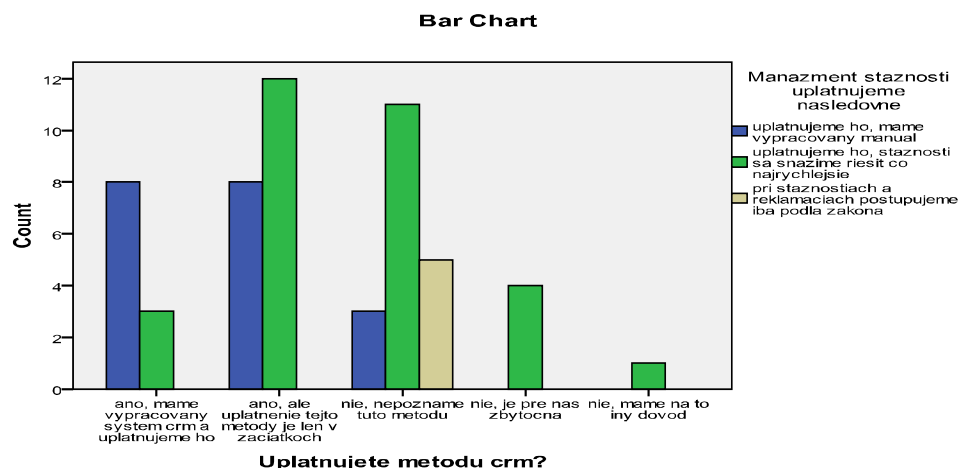
Posledný výrok sa sústredil na oblasť doporučení. Charakterizoval doporučenie lojálneho zákazníka ako najefektívnejšiu formu marketingovej komunikácie. Skúmali sme, do akej miery s týmto výrokom súhlasia odborníci z praxe. Opäť, ako v predošlých skúmaníach, najvyššiu mieru súhlasu s týmto výrokom uviedli respondenti firiem, kde už uplatňujú metódu CRM, urobilo tak 90,9% respondentov tejto skupiny. Miera, v akej respondenti súhlasili s týmto výrokom klesá v smere so znižovaním skúseností s touto metódou. Všeobecne ale možno povedať, že v každej skupine v značnej miere prevyšujú súhlasné odpovede nad ostatnými odpoveďami. Pri analýze súhlasu alebo nesúhlasu s uvedenými výroky a ich vzťahov na to, v akej miere uplatňujú dané firmy metódu CRM sme taktiež použili štatistické metódy na zisťovanie závislosti uvedených dvoch premenných. Výsledky pomocou Exact testu nám dokazujú

vo všetkých piatich prípadoch, že miera súhlasu s uvedeným výrokom je závislá od toho či firmy uplatňujú metódu CRM. Uvedená premenné sú závislé.

V primárnom výskume sme sa venovali aj oblasti manažmentu sťažností. Dopytovali sme respondentov z radov firiem na spôsob používania a či vôbec používajú a poznajú tento nástroj. Pri krížovej analýze sme opäť zvolili krížové delenie podľa miery zavedenia metódy CRM.

Odpovede na otázky používania manažmentu sťažností nám respondentov rozdelili do štyroch skupín. Boli to firmy, ktoré poznajú manažment sťažností a majú taktiež vypracovaný manuál ako postupovať pri riešení sťažností. Druhou skupinou boli firmy, ktoré si uvedomujú dôležitosť riešenia sťažností, ale nemajú postupy dané vo forme písomného manuálu. A tretie a štvrtú skupinu tvorili firmy, ktoré postupujú pri riešení sťažností len podľa zákona alebo sťažnosti neriešia. Našťastie pre zákazníkov, do štvrtej skupiny sa nezaradila žiadna z dopytovaných firiem. V prieskume sa zúčastnilo 5 firiem, ktoré postupujú pri riešení sťažností len podľa zákona, tieto firmy nepoznajú metódu CRM a teda si ani neuvedomujú dôležitosť adekvátneho riešenia sťažností zákazníkov. Pozitívnejšie to dopadlo vo firmách, ktoré uplatňujú metódu CRM, tu bolo 72,7% firiem s vypracovaným manuálom riešenia sťažností a 27,3% firiem, ktoré riešia sťažnosti čo najrýchlejšie. Z firiem, ktoré začínajú s uplatňovaním CRM malo 40% vypracovaný manuál a 60% si uvedomovalo dôležitosť riešenia sťažností zákazníkov a riešilo ich čo najrýchlejšie. Podľa výsledkov analýzy pomocou exact testu sme zistili, že uvedené veličiny sú závislé. Uplatňovanie manažmentu sťažností je závislé na uplatňovaní metódy CRM.

Graf č. 34: Graf pre krížovú tabuľku „systém CRM“-„manažment sťažností“

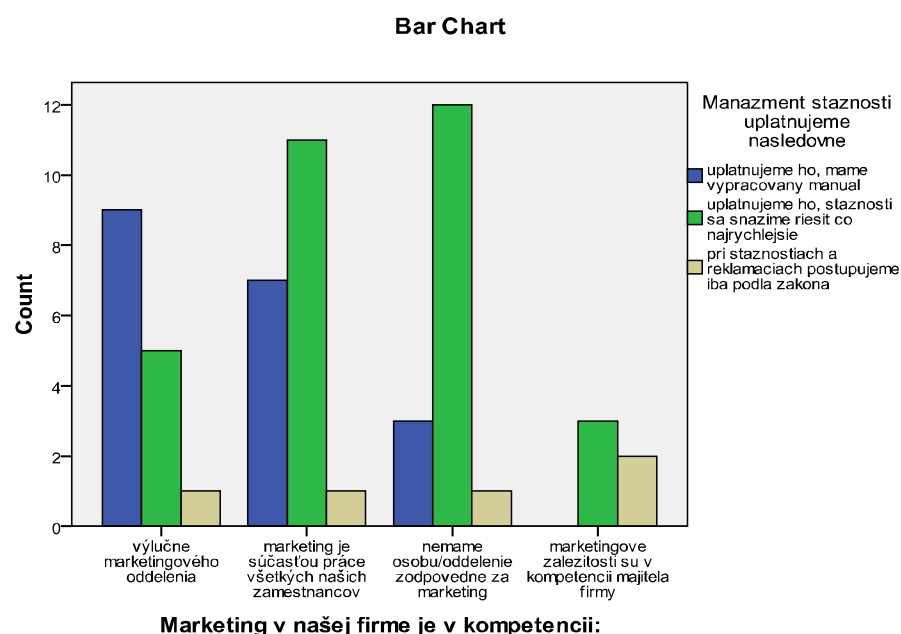


V ďalšej analýze sme sa sústredili na porovnanie vzťahov organizácie marketingu v podniku s tým, ako firma pristupuje k riešeniu manažmentu sťažností.

Najvyšší počet firiem, ktoré majú vypracovaný manuál manažmentu sťažností je vo firmách, ktoré majú formálne zriadené marketingové oddelenie. V tejto skupine má vypracovaný manuál až 60% firiem a v absolútnom vyjadrení ide o 9 firiem. Ostatné firmy, ktoré sa nesústreďia na zriaďovanie formálnych kompetencií a pristupujú buď formou integrovaného prístupu k marketingu alebo robia marketing len intuitívne sa vo väčšine odpovedí (vždy viac ako 57% v danej skupine) vyjadrili, že k riešeniu sťažností pristupujú, čo najrýchlejšie. Tieto odpovede sú dôkazom, že dôležitosť riešenia zákazníckych sťažností si uvedomujú firmy prirodzene, a že formalizované prístupu k manažmentu sťažností môžu stanoviť jednotný prístup všetkých zamestnancov firmy, ale tieto vedomosti už boli v minulosti vyzdvihované aj bez formálnych prístupov. Formalizácia prístupov k manažmentu sťažností a samotné pomenovanie manažmentu sťažností je relatívne nové, a preto aj firmy k nemu pristupujú postupne. Analýza pomocou exact testu dokázala závislosť uvedených premenných. Uplatňovanie manažmentu sťažností je závislé od usporiadania marketingu v podniku.

Graf č. 35: Graf pre krížovú tabuľku „marketingové kompetencie“-„manažment sťažností“

Zdroj: vlastné spracovanie



Vo výskume sme sa pýtali respondentov, aké ukazovatele marketingovej efektívnosti používajú a hľadali sme závislosť používania týchto ukazovateľov od uplatňovania metódy CRM.

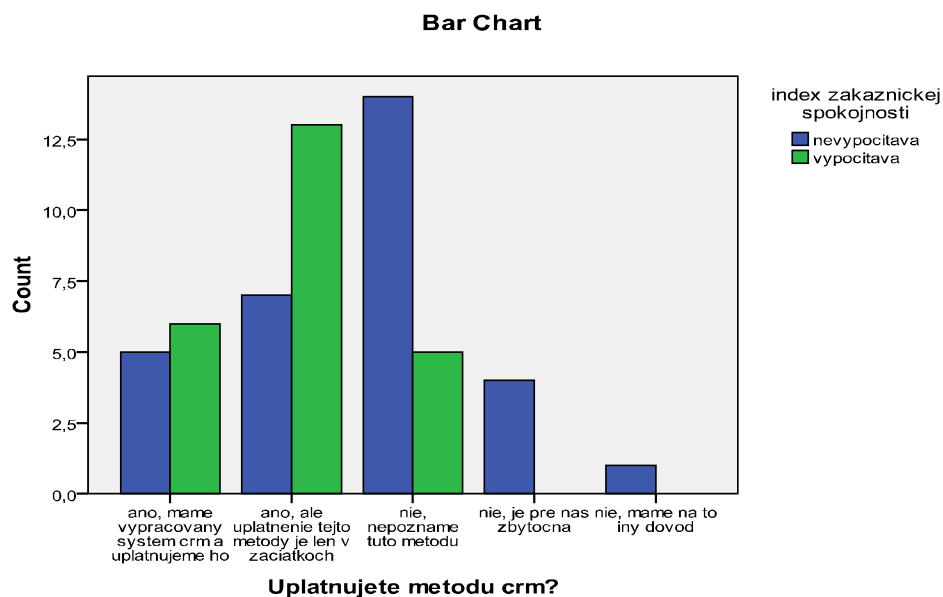
Prvým z nich bol ukazovateľ CLV – Customer Lifetime Value, čo sa prekladá ako hodnota zákazníka počas jeho životného cyklu. Ide o ukazovateľ, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou uplatnenia metódy CRM. Napriek tomu, len 3 firmy v prieskume ho vypočítavajú. Všetky tieto firmy patria do skupiny firiem, kde majú vypracovaný systém CRM. Tvoria tak 27,3% tejto skupiny. Zvyšných 72,7% firiem zo skupiny s etablovaným systémom CRM túto hodnotu nevypočítava, i keď je nutná pre efektívne pracovanie systému CRM. Podľa testu štatistickej významnosti, pri použití výsledkov exact testu, môžeme povedať, že výpočet hodnoty CLV je nezávislý od uplatňovania metódy CRM vo firme.

Ukazovateľ Return on marketing investment je známejší medzi firmami. Vypočítava ho až 20% respondentov. Ukazovateľ hovorí o návratnosti investovaných prostriedkov do marketingovej činnosti. V jednotlivých kategóriách ale vždy prevyšuje počet firiem, ktoré tento ukazovateľ nevypočítavajú. Z firiem, kde uplatňujú metódu CRM tak robí len 18,2% a vo firmách, kde začínajú s uplatňovaním metódy CRM len 15%.

Index zákazníckej spokojnosti je azda najobľúbenejší z indexov uvádzaných v prieskume. Vypočítava ho až 43,6% respondentov. Dokonca vo firmách so systémom CRM prevýšilo jeho uplatnenie polovicu, konkrétne 54,5% respondentov. Vo firmách začínajúcich so systémom CRM, ho uplatňuje až 65% firiem. Ide o najjednoduchšie vypočítateľný index a to je najpravdepodobnejšie príčinou jeho úspechu.

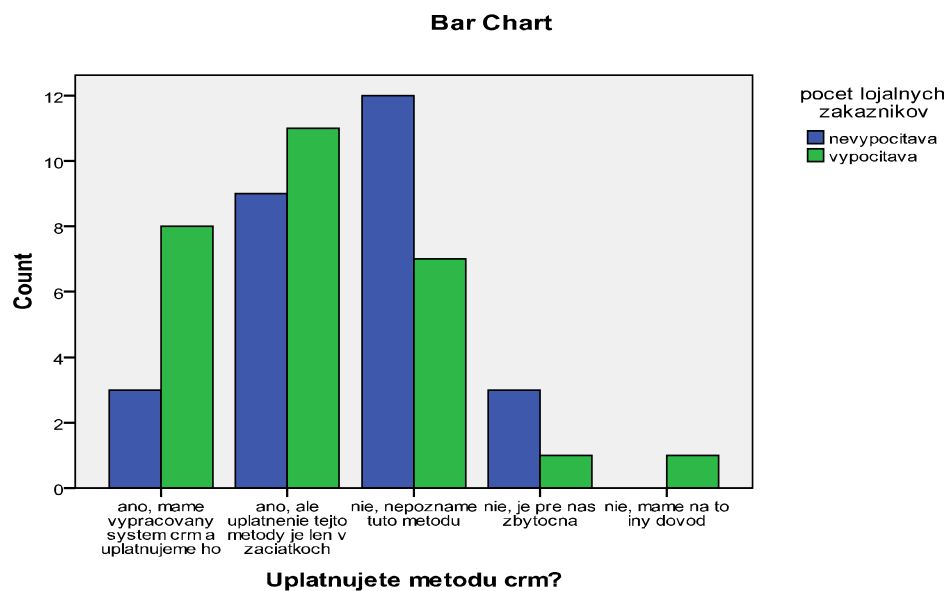
Počet lojálnych zákazníkov je posledným z indexov. Vypočítava ho až 50,9% respondentov, čo vypovedá o relatívnej obľúbenosti tohto indexu. Vo firmách so zavedeným systémom CRM sa mu venuje až 72,7% firiem a v začínajúcich firmách s uplatnením CRM 55%.

Graf č. 36: Graf pre krížovú tabuľku „CRM“- „index zák. spokojnosti“



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 37: Graf pre krížovú tabuľku „CRM“- „počet lojálnych zákazníkov“

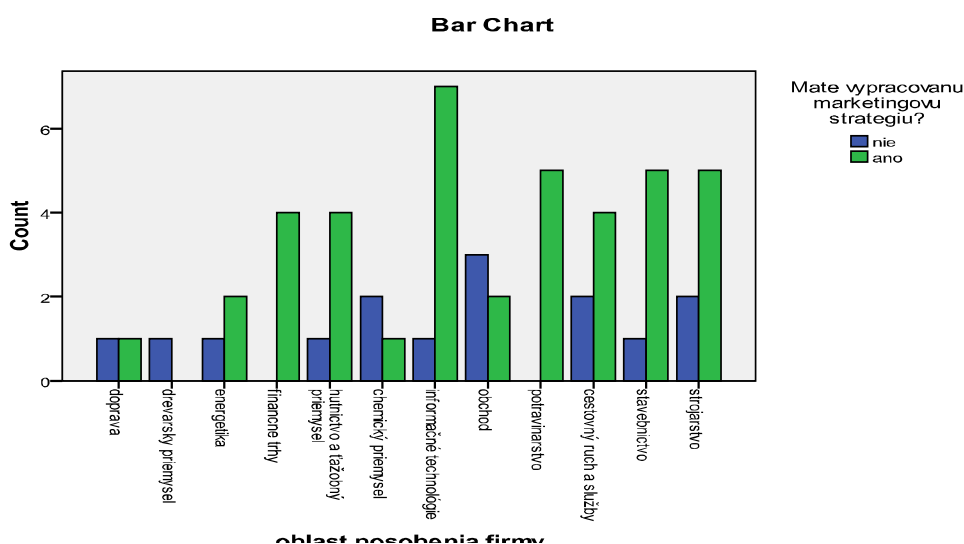


Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledovných analýzach sme skúmali marketingovú vyspelosť firiem v členení podľa jednotlivých opisných charakteristík, ako je napríklad oblasť pôsobenia firmy, počet zamestnancov a iné.

Prieskumu sa zúčastnilo 55 firiem z 12 rôznych odvetví. Pri analýze súvislostí toho, či firma má vypracovanú marketingovú stratégiu a z akého odvetvia pochádza, sme zistili, že najviac firiem s vypracovanou marketingovou stratégiou je vo firmách z finančného trhu, potravinárstva, informačných technológií a stavebníctva. Naopak najmenej firiem s vypracovanou marketingovou stratégiou je v drevárskom a chemickom priemysle. Analýza závislosti preukázala, že neexistuje závislosť medzi vypracovaním marketingovej stratégie a odvetvím z ktorého pochádzajú.

Graf č. 38: Oblasť pôsobenia firiem vo vzorke a marketingová stratégia



Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac firiem, ktoré považujú vzťah so zákazníkom za svoju najväčšiu konkurenčnú výhodu je v drevárskom priemysle, hutníctve, informačných technológiách a finančných trhoch. Naopak najviac firiem, ktoré ho nepovažujú za svoju konkurenčnú výhodu je v stavebníctve.

Pri analýze práce so zákazníkom podľa odvetví sme zistili, že najviac firiem v relatívnom vyjadrení, ktoré sa venujú budovaniu vzťahu so zákazníkom je v oblasti

finančných trhov, informačných technológií, hutníctva a ťažobného priemyslu. Podľa testu závislosti sme opäť zistili, že uvedené premenné sú navzájom nezávislé.

Najviac firiem s vypracovaným manuálom sťažností sa nachádza v oblasti finančných trhov a cestovného ruchu. Ide o 4 firmy v každej oblasti. Najviac firiem, ktoré sa snažia riešiť sťažnosti čo najrýchlejšie je v oblasti hutníctva, strojárstva, informačných technológií a obchodu. Z analýzy závislosti vyplýva, že uplatnenie manažmentu sťažností nie je závislé od odvetvia v ktorom podnik pôsobí.

Marketingovú stratégiu vypracováva 76,5% firiem s čisto slovenským kapitálom, 33,3% firiem pôsobiach ako pobočka zahraničnej firmy, 88,9% firiem so slovenským i zahraničným kapitálom a 100% firiem s iným vlastníctvom. Uvedené výsledky dokazujú, že firmy si uvedomujú dôležitosť marketingovej stratégie a tiež je potešujúce, že slovenské firmy dokážu konkurovať zahraničným firmám i v strategickom plánovaní. Analýza závislosti ukázala, že vypracovanie marketingovej stratégie je závislé od majetkového vlastníctva firmy.

Ďalšia analýza sa zaoberá porovnaním veľkosti firmy vyjadrenej pomocou počtu zamestnancov a uplatňovaním manažmentu sťažností. V menšie firmy najčastejšie pristupujú k sťažnostiam vo forme čo najrýchlejšieho vybavenia, robí tak 66,7% firiem s počtom zamestnancov 0-10 a 83,3% firiem s počtom zamestnancov 11-50. Ani jedna z menších firiem nepristupuje k sťažnostiam iba v rámci zákona. Kategória s počtom zamestnancov 51 – 200 vykazuje známky formálnejšieho prístupu k manažmentu sťažností, manuál má vypracovaný až 50% týchto firiem a 41,7% sa snaží riešiť sťažnosti čo najrýchlejšie. Situácia v segmente najväčších firiem (201- 1000, viac ako 1000) je podobná ako v malých firmách. Väčšina týchto firiem uplatňuje manažment sťažností a snaží sa ich riešiť čo najrýchlejšie. Analýza závislosti nepreukázala závislosť uplatňovania manažmentu sťažností od veľkosti firmy vyjadrenej v počte zamestnancov.

Analýza závislosti existencie marketingovej stratégie od veľkosti firmy vyjadrenej v počte zamestnancoch ukázali, že väčšina firiem v každej veľkostnej skupine má vypracovanú marketingovú stratégiu, vždy išlo asi o 70% veľkostnej skupiny. Testovanie pomocou exact testu dokázalo, že vypracovanie marketingovej stratégie nie je závislé od veľkosti firmy.

Analýza uplatňovania metódy CRM v závislosti od veľkosti firmy priniesla rozporuplné výsledky. Prieskumu sa zúčastnili iba 3 firmy s počtom zamestnancov pod

10 ľudí. No však všetky 3 tieto malé firmy aspoň čiastočne uplatňujú metódu CRM. Naproti tomu až 50% firiem s veľkosťou 201 – 1000 zamestnancov túto metódu nepozná a tiež ju nepozná až 33,3% firiem väčších ako 1000 zamestnancov. V kategórii firiem vo veľkosti 11-20 najviac firiem, až 41,7% zavádza metódu CRM. Rovnako je tomu v kategórii 51-200 zamestnancov, kde podiel týchto firiem predstavuje 45,8%. Analýza závislosti nepotvrdila závislosť uplatnenia metódy CRM od veľkosti firmy.

Z firiem, ktoré sa pohybujú na trhu maloobchodu, 43,2% nepoznajú metódu CRM, 29,7% je v začiatkoch uplatňovania metódy CRM a 18,9% uplatňuje túto metódu v plnom rozsahu. Taktiež v oblasti veľkoobchodu alebo sféry B2B, je väčšina firiem, ktoré metódu CRM nepoznajú. 36,6% týchto firiem nepozná metódu CRM, 31,7% firiem je v začiatkoch uplatnenia metódy CRM a 24,4% veľkoobchodných firiem uplatňuje metódu CRM v plnom rozsahu.

Výsledky vo firmách z oblasti B2C a B2B vo vzťahu k vypracovanej marketingovej stratégii sú veľmi podobné. 75,7% firiem z oblasti B2C má vypracovanú marketingovú stratégiu a zároveň 75,6% firiem z oblasti B2B má vypracovanú marketingovú stratégiu.

4.1.4 Zhrnutie výsledkov primárneho výskumu

Primárny výskum bol vykonaný s cieľom popísať situáciu v uplatňovaní vzťahového marketingu na trhu. Vplyvom mnohých zmien v spoločnosti i v ekonomike sú nútené jednotlivé firmy prehodnotiť svoje stratégie i taktiky. Východisko zo zvýšenej náročnosti konkurovania vidí autorka v upevňovaní vzťahu ku súčasným zákazníkom a v zmene celkovej filozofie podnikania smerom k zákazníkovi. Tento fakt potvrdili i výsledky primárneho výskumu.

Výskumu sa zúčastnili viaceré druhy i veľkosti firiem. Niektoré z nich boli úspešné na trhu, i keď princípy marketingu neuplatňovali. Ide však o krátkodobý úspech a pre dlhodobú prosperitu je nutné, aby si firma implementovala zásady marketingu. Zákazník vníma firmu ako celok a na jeho rozhodnutia vplývajú všetky skúsenosti, ktoré v súvislosti s danou firmou zažil. Preto zastávame názor, že nestačí aby firma mala dokonale pripravený predajný personál, ale zásady a princípy marketingového správania sa ku zákazníkovi by mal poznať každý zamestnanec firmy. Marketingové oddelenie v týchto prípadoch pôsobí iba ako integrujúci a riadiaci článok. Z prieskumu vyplynulo, že takýto pokrokový prístup uplatňuje 35% firiem, ktoré sa dopytovaní

zúčastnili. Viaceré firmy sa snažia o maximálnu kontrolu marketingových činností, a tak centralizujú marketingové činnosti výlučne do marketingového oddelenia. Podiel takýchto firiem na výskume bol 27%. Šokujúcim výsledkom bolo 29% firiem, ktoré nemajú nikoho vo firme, kto by sa staral o marketing, a teda marketing vo svojej činnosti ani neuplatňujú.

S uplatňovaním marketingu vo firme úzko súvisí fakt, či má firma vypracovanú marketingovú stratégiu. Marketingová stratégia slúži ako dokument, ktorý pomáha poznať vonkajšie prostredie podniku a tiež koordinovať jednotlivé marketingové kroky v rámci firmy, tak aby firma využívala príležitosti na trhu a dokázala sa vyhnúť rizikám. Výsledky tejto otázky boli už uspokojivejšie. Z prieskumu vyplynulo, že marketingovú stratégiu má vypracovaných 73% firiem. Marketingovú stratégiu nemá vypracovanú 27% firiem, v absolútnom vyjadrení ide o 15 firiem. Marketingová stratégia je nutným predpokladom úspešného uplatňovania metódy CRM. To bol dôvod, prečo sme sa zamerali na skúmanie, či firmy vo vzorke majú vypracovanú marketingovú stratégiu. Najviac firiem s vypracovanou marketingovou stratégiou sa nachádzalo v skupine firiem, ktoré uplatňujú takzvaný integrovaný prístup k marketingu, a teda marketing je súčasťou práce každého zamestnanca vo firme. Z firiem, ktoré majú marketingové oddelenie, malo 80% z nich vypracovanú marketingovú stratégiu. Tento výsledok je zarážajúci, pretože žiadne marketingové oddelenie nemôže pracovať správne, ak neexistuje jednotný postup celého oddelenia smerom k firemným cieľom. A naopak, najviac firiem bez marketingovej stratégie sa nachádzalo v skupinách bez marketingového oddelenia a v malých firmách, kde marketingové záležitosti má na starosti majiteľ firmy. V poslednom menovanom segmente je absencia marketingového plánovania spôsobená nedostatkom času majiteľa firmy a tiež nedostatkom vedomostí k vypracovaniu takejto stratégie.

Najväčší podiel firiem s vypracovanou stratégiou bol z oblasti finančných trhov, potravinárstva, informačných technológií a stavebníctva. Najmenej firiem s vypracovanou marketingovou stratégiou pôsobí v drevárskom a chemickom priemysle. Až 76,5% firiem s čisto slovenským kapitálom má vypracovanú marketingovú stratégiu, tento výsledok svedčí o veľkej snahe slovenských podnikov o úspech na trhu.

Základným tvrdením autorky v predkladanej dizertačnej práci je výrok, že najdôležitejšou konkurenčnou výhodou na súčasných trhoch je vybudovaný vzťah ku

zákazníkovi. Výsledky primárneho výskumu tento fakt potvrdzujú. Respondenti boli dopytovaní aby usporiadali desať konkurenčných výhod do poradia, pričom ako prvú mali umiestniť svoju najväčšiu konkurenčnú výhodu. Ako najdôležitejšia konkurenčná výhoda bolo označený vzťah ku zákazníkovi, ktorý sa umiestnil na prvom mieste s veľkým odstupom pred ostatnými konkurenčnými výhodami. Druhé miesto obsadili zamestnanci firmy a tretie podiel na trh. Z uvedeného vyplýva, že nielen teória si uvedomuje dôležitosť budovania vzťahov firmy a zákazníka, ale aj odborníci v praxi sú si vedomí tohto faktu. Z ďalších analýz vyplynulo, že uvedomenie si dôležitosti vzťahu so zákazníkom ako konkurenčnej výhody na trhoch nie je závislé od organizácie marketingu v podniku. Uvedomujú si ho teda všetky firmy bez rozdielov.

Základným determinantom úspechu firmy na trhu je vzťah so zákazníkom, ktorý môže byť budovaný len vo vzájomnej interakcii firmy a zákazníka. Preto sme firmy dopytovali na spôsob ich práce so zákazníkmi. Najväčší podiel respondentov si zvolilo odpoveď „máme databázu zákazníkov a pravidelne komunikujeme so zákazníkmi“, išlo až o 52% respondentov. Takéto konanie je vhodné pre firmy, ktoré chcú poznať zákazníkov, ale je nepostačujúce na dlhodobé budovanie vzťahu. Odpoveď, ktorá je príznačná pre firmy uplatňujúce metódu CRM, si zvolilo 39% respondentov. Odpovedali pracujeme so zákazníkom vo forme budovania vzťahu v čase. Z krížových analýz sa dozvedáme, že najviac firiem, ktoré budujú vzťah so zákazníkom v čase uplatňuje integrovaný prístup k marketingu a teda marketing je súčasťou práce všetkých zamestnancov. Uskutočňuje tak až 63,2% týchto firiem. Naopak firmy, ktoré kladú dôraz na vytváranie databáz zákazníkov sú zároveň firmy, ktoré formalizujú marketingové kompetencie do rúk marketingového oddelenia. Túto závislosť potvrdil i test závislosti, ktorý hovorí, že spôsob práce so zákazníkom závisí od rozdelenia marketingových kompetencií vo firme.

V skupine firiem, ktoré budujú vzťah so zákazníkom v čase je relatívne najväčší podiel firiem, ktoré majú zároveň vypracovanú marketingovú stratégiu. Porovnávame so stavom vypracovanosti marketingovej stratégie vo firmách s ostatnými kategóriami práce so zákazníkom. Tento fakt svedčí o tom, že ide o firmy, kde marketing je vykonávaný na profesionálnej úrovni a firmy poznajú dôvody a prínosy budovania vzťahu so zákazníkom.

Budovanie vzťahu so zákazníkom môže byť naplno rozvinuté pomocou metódy CRM. Cieľom výskumu bolo zistiť ako sa táto metóda uplatňuje v slovenských

podmienkach. Výsledky hovoria o relatívne pomalej akceptácii metódy CRM. Až 35% respondentov z oblasti manažérov na vedúcich marketingových pozíciách vo firmách zvolilo odpoveď, že túto metódu nepozná. Ide o veľmi prekvapujúci výsledok, nakoľko si myslíme, že metóda CRM nie je až takou novinkou v práci marketéra. 20% respondentov má vypracovaný systém CRM a uplatňuje ho, a 36% respondentov uplatňuje metódu CRM, ale jej uplatnenie je len v začiatkoch. Z týchto údajov môžeme povedať, že až 56% respondentov aspoň čiastočne uplatňuje metódu CRM. Väčšina firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM má zároveň vypracovanú marketingovú stratégiu. Odpovede ukazujú na jasný trend uvedomovania si dôležitosti vzťahu so zákazníkom a snahu o postupné zavedenie nástrojov na jeho udržiavanie a zlepšovanie. Najviac firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM je z finančných trhov. Najviac firiem, ktoré túto metódu nepoznajú v oblasti obchodu.

Pri ďalšej analýze firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM sme zistili, že firmy, ktoré centralizujú marketingové kompetencie majú v 46,7% vypracovaný systém CRM. V skupine, ktorá má integrovaný prístup k marketingu sú v začiatkoch uplatňovania metódy CRM. Najviac firiem, ktoré nepoznajú metódu CRM sa nachádza medzi firmami bez marketingového oddelenia a vo firmách, kde marketingové kompetencie sú v rukách majiteľa. Tieto výsledky potvrdzujú fakt, že metóda CRM vyžaduje určité marketingové schopnosti a vzdelanie v tejto oblasti.

Aby firmy mohli upevňovať vzťahy so svojimi zákazníkmi, musia ich dokonale poznať. Tiež je dôležité sledovať počty stratených a získaných zákazníkov v čase. Firmy sme dopytovali na to, či vykonávajú zákaznícku analýzu. Z prieskumu vyplynulo, že 56% firiem uskutočňuje zákaznícku analýzu. Snažili sme sa preniknúť aj hlbšie a zistiť počty získaných a stratených zákazníkov v jednotlivých rokoch. Žiaľ ale i napriek tomu, že firmy uviedli, že takúto analýzu vykonávajú, neboli schopné alebo ochotné takéto údaje poskytnúť. Údaje zo svojej zákazníckej analýzy poskytlo minimum firiem a táto vzorka nemohla byť štatisticky vyhodnotená.

Zákaznícka analýza je súčasťou metódy CRM. Tento fakt dokazujú aj výsledky, kde sme zistili, že 91% firiem, ktoré uplatňujú metódu CRM zároveň uskutočňuje zákaznícku analýzu. Tiež v skupine firiem, v ktorých je uplatnenie metódy v začiatkoch v 70% vykonáva zákaznícku analýzu. Závislosť uplatňovania metódy CRM a vykonávania zákazníckej analýzy potvrdil aj exact test.

Zaujímavý je fakt, že len 55% firiem, ktoré majú vypracovanú marketingovú stratégiu, zároveň uskutočňujú aj zákaznícku analýzu. Analýza závislosti však preukázala nezávislosť týchto dvoch faktorov.

Najviac firiem, ktoré uskutočňujú zákaznícku analýzu je medzi firmami, kde marketing je súčasťou práce všetkých zamestnancov firmy. A najväčší relatívny podiel v skupine dosiahli firmy, ktoré majú kompetencie centralizované do marketingového oddelenia. V ostatných skupinách prevažoval podiel firiem, ktoré zákaznícku analýzu neuskutočňujú. Vykonávanie zákazníckej analýzy vyžaduje prepracovaný informačný systém a dokonalé poznanie zákazníka. Tieto požiadavky splňajú len firmy, ktoré marketingu prikladajú určitý význam. Analýza závislosti potvrdila nezávislosť vykonávania zákazníckych analýz od usporiadania marketingových kompetencií.

Súčasťou zákazníckej analýzy je poznanie zákazníkov z hľadiska ich rozdelenia do ABC analýzy. Pomocou deviatej otázky v prieskume sme sa snažili overiť Paretovo pravidlo získané v sekundárnom výskume, porovnať zloženie zákazníckeho portfólia firiem a teoretického rozdelenia pomocou ABC analýzy. Lojálni zákazníci najčastejšie tvorili 26-50% zákazníkov, čo je viac ako hovorí Paretovo pravidlo (10% alebo 20%). Najpočetnejšou skupinou boli zákazníci uskutočňujúci opakované nákupy, tvorili najčastejšie 51-70% zákazníckeho portfólia. Náhodní zákazníci tvoria vo väčšine firiem 10-25% počtu zákazníkov. Z uvedeného vyplýva, že by bolo nutné výskum doplniť o údaj o podiele tržieb, ktoré prinášajú lojálni zákazníci do podniku. Žiaľ tento údaj je len veľmi ťažko zistiteľný. V rámci budovania lojálneho zákazníckeho kmeňa by sa mohli firmy zamyslieť nad možnosťou premeniť zákazníkov uskutočňujúcich opakované nákupy na lojálnych zákazníkov.

Najviac lojálnych zákazníkov, teda interval 76-100% lojálnych zákazníkov, majú firmy, ktoré budujú vzťah so zákazníkom a firmy, ktoré uplatňujú metódu CRM v plnom rozsahu. Naopak najmenej ich majú firmy, ktoré so svojimi zákazníkmi pravidelne nekomunikujú, alebo zákazníci sú pre nich anonymní. Tento výsledok poukazuje na fakt, že firmy, ktoré so svojimi zákazníkmi nekomunikujú alebo nepoznajú ich, nedokážu ani identifikovať či existujú nejaký lojálni zákazníci pod vplyvom náhodných faktorov.

Z ďalšieho dopytovania zisťujeme, že až 96% firiem sa snaží o udržanie lojálnych zákazníkov. Je teda zrejmé, že firmy si uvedomujú dôležitosť vzťahov so zákazníkom, ale ich udržanie nevedia dosiahnuť. Snažia sa tak pomocou nástrojov na

zvýšenie lojality zákazníkov. Ako najdôležitejšie nástroje označili respondenti zľavy pre verných zákazníkov, výhodné dodacie a platobné podmienky, servis a ponákové služby, budovanie vzťahu so zákazníkom, vysoká kvalita produktov a poradenstvo. Najväčší podiel odpovedí „veľmi dôležitý nástroj na budovanie zákazníckej lojality“ získal nástroj „budovanie vzťahu so zákazníkom“. Tento výsledok opätovne potvrdzuje fakt, ktorý sme už niekoľkokrát spomínali, že firmy si uvedomujú dôležitosť vzťahov so zákazníkmi a snažia sa kľásť dôraz na ich budovanie a upevňovanie. Naopak sa najmenej dôležité nástroje zákazníci označili zákaznícke kluby a karty a darčeky. Ide teda o nástroje podpory predaja, ktoré v dnešnej dobe strácajú na význame. Hodnotenie dôležitosti jednotlivých nástrojov sme porovnávali v jednotlivých skupinách firiem podľa toho, či uplatňujú metódu CRM alebo nie. Výsledky nás prekvapili, pretože sme nenašli žiadne významnejšie odlišnosti v hodnotení týchto nástrojov v skupine firiem uplatňujúcich metódu CRM v porovnaní so skupinou firiem, ktoré túto metódu nepoznajú alebo neuplatňujú. Hodnotenie bolo vo všetkých skupinách veľmi podobné.

Metóda CRM a budovanie vzťahov so zákazníkom prináša zvýšenie marketingovej úspešnosti firmy. Marketingová úspešnosť môže mať ale viacero podôb. Zaujímalo nás teda, aké efekty zákazníckej lojality si firmy cenia najviac. Za najdôležitejší prínos označili opakované nákupy zákazníka, na druhé miesto umiestnili zákaznícku spokojnosť a na tretie pozitívne odporúčania zákazníkom. Ide teda o efekty, ktoré majú priamy dopad na hodnoty obratu a zisku. Prekvapením bolo umiestnenie efektu celkové zníženie nákladov až na predposlednú pozíciu. Zisk firmy je tvorený z rozdielu medzi príjmami a nákladmi. Teda nielen zvyšovanie príjmov či tržieb prispieva k jeho zvyšovaniu, ale zároveň aj znižovanie nákladov. Tento fakt si uvedomuje len veľmi málo firiem.

Respondenti boli dopytovaní na súhlas či nesúhlas s výrokmi týkajúcimi sa lojality zákazníkov. Najväčší podiel súhlasu spomedzi piatich výrokov získal prvý výrok, súhlasilo s ním 96% respondentov. Ide o tento výrok: „Vybudovaný vzťah so zákazníkom je najväčšia konkurenčná výhoda v stratégiách podnikov na súčasných trhoch.“ Zaujímavé a potešujúce je, že s týmto výrokom súhlasilo 100% respondentov z firiem, ktoré aspoň čiastočne uplatňujú metódu CRM. Teda firmy, ktoré sa rozhodli investovať do vzťahov so zákazníkom sú si vedomé, prečo tak robia. Respondenti sa nevedeli vyjadriť k výroku „Zákaznícka lojalita upevňuje zamestnaneckú lojalitu“. Ide zatiaľ o neprebádanú oblasť v praxi, i keď autori mnohých publikácií sa o tomto efekte

často zmieňujú. Reichheld hovorí o efekte, kde všetky zložky lojality musia spolupracovať aby bol dosiahnutý uspokojivý výsledok.

Manažment sťažností je relatívne nový nástroj na riešenie krízových situácií vo vzťahu so zákazníkom. Uplatňuje sa najmä v nemeckofónnych krajinách. V prieskume sme skúmali, ako firmy pôsobiace na Slovensku pristupujú k riešeniu sťažností. Najčastejšou odpoveďou firiem bolo, že uplatňujú manažment sťažností a snažia sa riešiť sťažnosti čo najrýchlejšie. Odpovedalo tak 56,4% respondentov. 34,5% respondentov uplatňuje manažment sťažností a má vypracovaný manuál. Dovoľujeme si povedať, že ide o skupinu, ktorá chápe manažment sťažností ako nutnosť spracovanú vo formálnej podobe. Pre zákazníka je však dôležitejšie ako manuál, rýchle a ústretové riešenie sťažností. 9,1% postupuje pri riešení sťažností iba podľa zákona. Ide teda o firmy, ktoré nemajú záujem o budovanie vzťahu so zákazníkom.

Najviac firiem s vypracovaným manuálom sťažností sa nachádza na finančných trhoch a v cestovnom ruchu. Z prieskumu tiež vyplynulo, že až 20,6% firiem s čisto slovenským kapitálom má vypracovaný manuál manažmentu sťažností a dokonca až 70,6% ho uplatňuje a snaží sa riešiť sťažnosti čo najrýchlejšie. Nakoľko ide o relatívne nový prístup k riešeniu sťažností, je to veľmi potešujúci výsledok.

72,7% firiem, ktoré majú vypracovaný systém CRM, má zároveň vypracovaný aj manuál manažmentu sťažností. Ide o firmy, ktoré majú obidve problematiky zvládnuté po formálnej stránke. Ostatné firmy, teda tie, v ktorých je uplatnenie metódy CRM v začiatkoch alebo nepoznajú túto metódu, najčastejšie uplatňujú manažment sťažností a sťažnosti sa snažia riešiť čo najrýchlejšie. Uprednostňujú záujmy zákazníka pred formálnymi prístupmi k riešeniu problému. Vysoká profesionalita v oblasti metód CRM a manažmentu sťažností pôsobí k zlepšovaniu výsledkov podnikateľskej činnosti. Hrozí tu však riziko, že formálne nároky týchto metód môžu zhoršiť flexibilitu činností a prispôbenie sa požiadavkám zákazníkov.

V prieskume sme skúmali aj spôsob komunikácie firmy so svojimi zákazníkmi. Manažment sťažností je nástroj, ktorý pomáha riešiť situácie, ktorých zákazník sa zákazník aktívne sťažuje. Väčšina zákazníkov však radšej mlčí a nesťažuje sa. Firma tak stráca zákazníkov bez toho aby poznala dôvod odchodu ku konkurencii. Preto odporúčame, aby sa firma nespoliehala len na manažment sťažností, ale aby aktívne komunikovala so zákazníkom. Táto komunikácia je najdôležitejšia v ponákupej fáze. Pozorovali sme súvislosti komunikácie spätnou väzbou po nákupe tovaru so

zákazníkom a uplatňovaním manažmentu sťažností. Až 63,6% firiem, ktoré vo forme spätnej väzby so zákazníkom zároveň uplatňujú manažment sťažností a sťažnosti sa snažia riešiť čo najrýchlejšie. Tento výsledok je potešujúci a je podporený aj firmami, ktoré majú formalizovaný prístup k manažmentu sťažností. 27,3% týchto firiem zároveň komunikuje obidvoma spôsobmi.

Cieľom dizertačnej práce je popísať používané determinanty a miery marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti firiem. Zaujímali sme sa teda, či firmy používajú nejaké miery svojej marketingovej úspešnosti. Najčastejšie firmy označili že zisťujú počet lojálnych zákazníkov a index zákazníckej spokojnosti. Naopak najmenej používanými ukazovateľmi boli hodnota zákazníka počas jeho životného cyklu (CLV – Customer Lifetime Value) a ROMI (Return on marketing investment). Pričom hodnota CLV je neoddeliteľnou súčasťou metódy CRM, ktorú označilo 56%, že ju používa. Ukazovateľ CLV pritom vypočítavajú len 3 firmy, ktoré všetky patria do skupiny firiem s plne vypracovaným systémom CRM.

5 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

5.1 Teoretické prínosy dizertačnej práce

Teoretickým prínosom dizertačnej práce je vypracovanie komplexného dokumentu na tému determinantov a mier marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti podnikov. I keď daná téma bola čiastkovo rozpracovaná v niekoľkých slovenských vedeckých prácach, komplexné spracovanie problematiky je predkladané po prvý raz. Čitateľ má možnosť oboznámiť sa so všetkými aspektmi determinantov a kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti podnikov s dôrazom na životný cyklus zákazníka.

Zdroje, z ktorých sme čerpali, pochádzajú najmä zo zahraničia a prinášajú širší pohľad na problematiku determinantov a mier, než môžeme nájsť v slovenských vedeckých prameňoch. Predkladaná dizertačná práca je obohatená o definície obsiahnutých pojmov z pohľadu viacerých významných autorov. Čitateľ sa má možnosť oboznámiť s viacerými pohľadmi na definovanie jedného pojmu, čo práci prináša rozmanitý a polemický charakter.

Významným teoretickým prínosom práce je poukázanie na zmeny v marketingovom prostredí, ktoré sú často vyzdvihované u mnohých autorov, ale len málokedy nachádzame aj ich dôsledky na marketingové myslenie. Výsledkom zmien v marketingovom prostredí je vznik „Nového marketingu“, ktorého definíciu a charakteristiky prinášame v druhej kapitole dizertačnej práce.

Najvýznamnejším teoretickým prínosom práce je tvrdenie, že vytvorený vzťah k zákazníkovi je najdôležitejší determinant marketingovej úspešnosti firmy. Len pomocou kontinuálnej práce na upevňovaní rentabilných vzťahov k zákazníkovi môže firma dosiahnuť cieľ svojej hospodárskej činnosti, ktorým je zisk. Uvedené tvrdenie prináša zvrät do niektorých vedeckých teórií, ktoré síce vyzdvihujú dôležitosť vzťahu k zákazníkovi, ale zabúdajú na podmienku ziskovosti a rentability týchto vzťahov.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo komplexne zhodnotiť súčasný stav poznania a zabezpečovania marketingovej úspešnosti podnikov, metód budovania zákazníckej lojality a charakterizovať doteraz popísané determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti. Naplnenie tohto cieľa je významným teoretickým

prínosom práce a k jeho významu prispieva i systematizácia jednotlivých pojmov a charakterizovanie vývoja jednotlivých prístupov v historických súvislostiach.

K obohateniu teoretických informácií prispieva i cieľ nájsť prienik medzi informáciami z vedeckých publikácií a zo skúsenosti z praktickej práce na trhu. Tieto informácie majú prispieť k rýchlejšej zmene vedeckých prístupov k zmenám prebiehajúcich na trhoch. Uvedený cieľ pomohol naplniť i primárny výskum uskutočnený medzi najvýznamnejšími slovenskými firmami. Výsledky tohto výskumu výrazne prispeli k formulovaniu záverov dizertačnej práce.

Významným teoretickým prínosom dizertačnej práce je návrh vlastného systému determinantov a mier marketingovej úspešnosti, ktorý je výsledkom syntézy poznatkov z niekoľkoročnej vedeckej práce autorky a informácií získaných z primárneho výskumu na trhu. Tvorbe vlastného návrhu systému determinantov a mier marketingovej úspešnosti predchádzalo štúdium rozsiahleho počtu odbornej literatúry. Poznatky získané štúdiom boli konfrontované s údajmi a skúsenosťami získanými na trhu. Praktické informácie sme získali prostredníctvom primárneho výskumu i prostredníctvom rozhovorov na tému marketingovej úspešnosti s viacerými marketingovými manažérmi.

Medzi prínosy dizertačnej práce môžeme zahrnúť obohatenie vzdelávacieho procesu na Ekonomickej univerzite. Výsledky dizertačnej práce prispievajú k vnímaniu aktuálnych zmien na trhu a prekladajú študentom jasný príklad, ako je možné prostredníctvom marketingových stratégií na tieto zmeny reagovať.

V druhej kapitole dizertačnej práce sa autorka venuje definícií pojmov zákaznícka spokojnosť, retencia zákazníkov, lojalita zákazníkov, poskytuje charakteristiku metódy CRM. Ide o pomerne známe pojmy, ktoré sú doplnené o definíciu a charakteristiku nových metód práce so zákazníkom, ktorými sú Customer Lifetime Value Management a Manažment sťažností. Nový je pohľad na hodnotu zákazníka počas jeho životného cyklu, riadenie životného cyklu zákazníka, a tiež pohľad na sťažnosť ako pozitívny prejav zákazníka a jeho snahu o záchranu vzťahu s firmou.

K teoretickým prínosom dizertačnej práce prispieva i použitie nových štatistických metód, ktorými sú metóda Exact testu a algoritmus Monte Carlo. Ide o štatistické metódy, ktoré boli vyvinuté poprednými odborníkmi z Harvardskej univerzity a významne rozširujú možnosti použitia analýz štatistickej závislosti. Použitie týchto metód je možné len vďaka technickému pokroku v informačných technológiách. Významnú zmenu do štatistického vyhodnocovania priniesla najnovšia verzia programu SPSS, ktorú sme pri analýze údajov používali a získali tak relevantné výsledky i z relatívne malého štatistického súboru.

Medzi metodologické prínosy práce by sme zahrnuli spôsob dopytovania, kde sme využili dopytovanie prostredníctvom internetu, a získali tak výhody nepretržitého online prístupu, automatické smerovanie respondentov a ich kontrolu, zaistenie nezávislosti výberu, elimináciu ľudského faktora, prehľadné a jednoduché spracovanie a široký prístup k výsledkom výskumu. Použitie internetu ako nepretržitého online média výrazne zjednodušuje vykonávanie výskumov na univerzitách a vytvára tak možnosti uskutočniť výskum i s relatívne malými zdrojmi. Medzi prínosy práce zaradujeme aj prezentáciu možnosti online dopytovania na univerzite za účelom uskutočňovania ďalších vedeckých prác.

Medzi teoreticko-praktické prínosy dizertačnej práce zaradujeme i publikovanie čiastočných výsledkov tejto práce na mnohých slovenských i medzinárodných konferenciách, kde sa príspevky stretli s veľkým záujmom publika o predkladanú tému. Za všetky by sme spomenuli konferencie Mladá veda, Merkúr, Scientia Iuventa a Mekon.

5.2 Praktické prínosy dizertačnej práce

Cieľom dizertačnej práce bolo nájsť prienik medzi vedeckými poznatkami o determinantoch a mierach marketingovej úspešnosti a skúsenosťami marketingových odborníkov pôsobiacimi na trhu. Naplnenie cieľa prináša obohatenie oboch skupín. Výsledky výskumu priniesli porovnanie poznatkov a skúseností teórie a vedy. Potvrdili, že vedecké prístupy vystihujú reálnu situáciu na trhu, a že teória a i prax zhodne

označili ako najdôležitejší determinant marketingovej úspešnosti firmy vzťah k zákazníkovi.

Mnohí respondenti prejavili v prieskume záujem prečítať si dizertačnú prácu a oboznámiť sa s novými pohľadmi na problematiku, s ktorou každodenne pracujú. V tomto ústretovom kroku z oboch strán vidíme príležitosť na bližšie naviazanie spolupráce vedeckej obce a odborníkov z praxe.

K praktickým prínosom priradujeme i obohatenie vzdelávacieho procesu študentov Ekonomickej univerzity, ktorí sa v rámci prednášky predmetu Strategický marketing mali možnosť oboznámiť o rozšírený pohľad na problematiku determinantov a mier marketingovej úspešnosti.

Počas vedeckej práce vyvstali mnohé otázky, ktoré by si zaslúžili ďalšie rozpracovanie a budú tvoriť východisko do ďalšieho výskumu. Ide najmä o problematiku riadenia hodnoty zákazníka počas jeho životného cyklu, emocionálne stránky lojality zákazníka a subjektívnemu vnímaniu hodnoty a spokojnosti zákazníkov.

Návrh vlastného systému determinantov a mier marketingovej úspešnosti

Najvýznamnejším praktickým prínosom dizertačnej práce je návrh vlastného systému determinantov a mier marketingovej úspešnosti. Tento systém predstavuje syntézu poznatkov nadobudnutých štúdiom dostupnej literatúry spolu so skúsenosťami nadobudnutými v praktickej činnosti na trhu.

Základnou myšlienkou je tvrdenie, že vybudovaný vzťah ku zákazníkovi je základný determinant marketingovej úspešnosti na súčasných trhoch. Ako už bolo spomínané v predošlých kapitolách dizertačnej práce, nároky na strategické správanie sa podnikov sa zvyšujú spolu so zvyšovaním sa náročnosti existujúcich trhov. Zákazník sa stáva svojim správaním menej predvídateľný a získavanie pravidelných informácií o ňom a o jeho možných reakciách je nevyhnutným predpokladom na úspešné vytvorenie marketingových stratégií. Ďalším determinantom marketingovej úspešnosti je preto podľa nás profesionálne spracovaná zákaznícka analýza. V zákazníckej analýze

by sa podnik mal sústreďiť na dokonalé poznanie zákazníka a zvlášť na poznanie jeho životného cyklu a hodnoty zákazníka počas jeho životného cyklu. Podnik by mal poznať rentabilitu každého jednotlivého zákazníka alebo zákazníckeho segmentu, pokiaľ sú zákazníci početní a veľmi podobní. Firma musí vynaložiť investície na získanie zákazníka, ktoré pre ňu predstavujú výdavok, následne od reakcie zákazníka na tento podnet závisí, či sa investícia do vzťahu firme vráti. Každým jednotlivým nákupom zákazníka sa bilancia vyrovnáva, až zákazník dosiahne bod zvratu, kedy ho firma môže označiť za ziskového. Základným cieľom každej firmy by malo byť dosahovanie zisku, a zvlášť by sme chceli zdôrazniť, že by malo ísť o stabilný zisk v dlhodobom období. Zabezpečenie tohto hlavného cieľa vyžaduje poznať ziskovosť zákazníkov počas ich životného cyklu, strategické plánovanie aktivít a poznanie budúceho potenciálu zákazníka.

V procese nadviazania vzťahu k zákazníkovi je veľmi dôležitý faktor záujmu a komunikácie tohto záujmu o zákazníka samotnému zákazníkovi. Pokiaľ zákazník nedokáže prijímať signály vysielané firmou a firma nenájde účinnú formu komunikácie s tým ktorým zákazníkom, je každý vzťah odkázaný na zánik. Obojstranná zrozumiteľná komunikácia je predpokladom úspešného vzťahu k zákazníkovi. Pod pojmom komunikácia nechápeme len marketingovú komunikáciu vo forme reklamy či iných foriem, ale aj zisťovanie spätnej väzby prostredníctvom dopytovania zákazníka a vnímanie zmien v jeho správaní počas životného cyklu.

Cieľom ďalšieho rozvíjania vzťahu ku zákazníkovi by malo byť vytvorenie lojálneho zákazníka. Právě lojálne správanie zo strany zákazníka, spolu so všetkými pozitívnymi efektmi, ktoré firma z tohto správania môže získať, je podmienené dlhodobou zákazníckou spokojnosťou. Zákaznícka spokojnosť vyplýva zo subjektívneho hodnotenia zákazníka, a preto je dôležité opakované dopytovanie zákazníka na jeho spokojnosť. V procese takejto obojstrannej komunikácie so zákazníkom firma získava nielen informácie o spokojnosti ale tiež zisťuje aké zmeny nastali v zákazníckych potrebách. V neposlednom rade firma utvrdzuje zákazníka vo svojom záujme o jeho osobu, či subjekt.

Efekty lojálneho správania zákazníka sa dostavia vo forme doporučení ďalším potenciálnym zákazníkom. Osobné odporúčenia sú najstaršou, najpravdivejšou,

najdôveryhodnejšou a zároveň najefektívnejšou formou reklamy. Pokiaľ sa firme podarí získať dostatočné množstvo lojálnych zákazníkov, nielenže sa jej zvýšia tržby, ale výrazne poklesnú náklady, ako napríklad náklady na masovú reklamu. Efekt lojálneho správania sa zákazníckeho kmeňa nachádzame v zväčšovaní sa rozdielu medzi znižujúcimi sa nákladmi a rastúcimi tržbami firmy. To je ideálny stav, ktorý by si želal každý majiteľ firmy. Determinantom marketingovej úspešnosti je aj schopnosť prepojenia vzájomných procesov firmy a zákazníka. Vytvorenie priestoru pre obojstrannú komunikáciu je začiatkom procesu prepájania. Pokiaľ si je zákazník vedomý, že jeho názor je dôležitý, bude vyjadrovať spätnú väzbu, ktorá je pre firmu nesmierne dôležitá. Chceli by sme zdôrazniť, že vítaná je negatívna i pozitívna spätná väzba. Negatívna spätná väzba prináša podnety na zlepšenie a pozitívna spätná väzba motivuje k ešte lepším výsledkom firmy. Za účelom reagovania na negatívnu spätnú väzbu zákazníka bol vyvinutý nástroj manažmentu sťažností. Firma má veľmi málo času na reagovanie na sťažnosť zákazníka. Ak sa jej to nepodarí v dostatočne krátkej dobe, zákazník je stratený. Preto by každý zamestnanec, ktorý prichádza do styku so zákazníkom, mal byť poučený v oblasti riešenia sťažností. Mnohé firmy vypracovali dokument „Politika sťažností“ alebo „Manažment sťažností“. Zabudli však na dôležitosť implementácie spomínaného dokumentu do celkovej filozofie firmy.

Medzi ďalšie determinanty marketingovej úspešnosti patrí samozrejme vysoká kvalita produktov a služieb, technická vyspelosť, inovácie podľa potrieb zákazníkov a v neposlednom rade pripravenosť firmy na zmeny. Firmy a jednotlivci, ktorí sa nedokážu meniť podľa potrieb trhu budú čoskoro pohltení trhom. Schopnosť meniť sa je determinantom úspechu.

Firma by mala v každom okamihu poznať rentabilitu svojej činnosti. Výdavky na marketing už nie sú výdavkami, sú to investície do vzťahu k zákazníkovi, a preto je potrebné poznať ich návratnosť. Netreba preto zabúdať na výpočet mier marketingovej efektívnosti, ktoré hovoria o stupni dosiahnutia cieľa stanoveného pri začatí investovania do trhu. Je užitočné poznať charakteristiku návratnosti investície (Return on investment, Return on marketing investment) a tiež ukazovateľ CLV (Customer lifetime value) – hodnotu zákazníka počas jeho životného cyklu.

Záverom by sme chceli upozorniť, že marketing firmy je prepojený systém, ktorý spája jednotlivé oddelenia firmy so subjektmi v externom prostredí firmy. Ak chce firma úspešne pôsobiť na trhu, musí byť schopná riadiť všetky tieto prepojenia vo vnútri i navonok. Nie je možné budovať lojalitu zákazníkov bez zákazníckej spokojnosti, taktiež nie je možné len investovať do vzťahu k zákazníkovi a nepoznať efektívnosť svojho konania. Determinantom marketingovej úspešnosti je zvládnutie celého systému vzťahov k zákazníkom. V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľadné rozdelenie determinantov a mier marketingovej úspešnosti.

Tabuľka č. 5: Systém determinantov a mier marketingovej úspešnosti

Determinanty marketingovej úspešnosti	Miery marketingovej úspešnosti	Prínosy pre firmu
Vzťah k zákazníkovi	Dĺžka a počet interakcií vo vzťahu	Efekty lojálneho správania
Zákaznícka analýza	Miera poznania zákazníka	Informácie pre strategické rozhodovanie
Spokojnosť zákazníka	Index spokojnosti zákazníka	Opakované nákupy zákazníka
Lojalita zákazníka	Počet lojálnych zákazníkov	Doporučenia zákazníka, krížový potenciál, up-selling potenciál, zvyšovanie frekvencie nákupov, znižovanie nákladov
Priestor pre obojstrannú komunikáciu	Počet interakcií medzi zákazníkom a firmou, počet sťažností	Spätná väzba zo strany zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Odporúčania pre prax za účelom zvýšenia marketingovej úspešnosti podnikov

Predmetom primárneho výskumu v dizertačnej práci bolo zistiť aktuálny stav a vnímanie determinantov a kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti najvýznamnejšími firmami pôsobiacimi v Slovenskej republike. Prínosom pre prax je upozornenie marketingových manažérov na dynamické zmeny na trhu. Viacerí manažéri priznali, že pod vplyvom každodenných rutinných prác a časového stresu im neostáva priestor na vnímanie strategických zmien na trhu. Tento faktor sa stáva príčinou zaostávania firiem za konkurenciou v odvetví a vytvára priestor na tvorbu konkurenčnej výhody.

Prebiehajúca finančná kríza mení pravidlá hry na trhu a núti zákazníkov hospodáriť oveľa efektívnejšie so svojimi finančnými prostriedkami, než tomu bolo v čase rastu trhu. Dochádza k efektu čistenia trhu, ktorý umožní prežiť len firmám ponúkajúcim kvalitné riešenia pre zákazníka i za podmienky nákladových obmedzení. Pre firmu by nemal byť rozhodujúci krátkodobý zisk, ale dlhodobý strategický úspech, ktorý je často možný len za podmienky uskutočnenia radikálnych zmien vo filozofii firmy. Zákazník vníma firmu ako celok, preto nestačí aby firma mala dokonale pripravený predajný personál, ale zásady marketingovej filozofie by mal poznať každý zamestnanec. Marketingové oddelenie pôsobí vo firme len ako integrujúci prvok. Z výsledkov výskumu vieme, že podiel firiem s integrovaným prístupom k marketingu vo firme je len 35%. Firmám odporúčame prehodnotiť organizáciu marketingu v podniku s cieľom posunu od centralizované riadenia k priblíženiu sa k zákazníkovi. Čím je firma bližšie k svojim zákazníkom, tým dokáže rýchlejšie reagovať na ich potreby a získať tak náskok pred konkurenciou.

Marketingovú stratégiu, ako nástroj na jednotné smerovanie firmy na meniacich sa trhoch, by mal mať vypracovanú každý podnik. Výsledky výskumu hovoria o tom, že na Slovensku má marketingovú stratégiu vypracovaných 73% firiem. S týmto výsledkom nemôžeme byť spokojní, nakoľko marketingová stratégia je prvým krokom k riadeniu marketingových aktivít na trhu. Pokiaľ firma nemá dobre prepracovanú marketingovú stratégiu, nemôže implementovať zložitejšie nástroje na prácu so zákazníkmi, akým je napríklad aj metóda CRM. Marketingová stratégia je dokument,

ktorý popisuje externé prostredie podniku, a teda jej súčasťou je aj zákaznícka analýza. Zákaznícku analýzu uskutočňuje len 56% firiem pôsobiach na Slovensku. Firma nedokáže reagovať na potreby zákazníkov a ponúkať im vyhovujúci produkt, pokiaľ zákazníka nepozná. Správna zákaznícka analýza by mala obsahovať údaje o životnom cykle zákazníka, o počte získaných i stratených zákazníkoch, o príčinách odchodu zákazníka ku konkurencii. Údaje zo zákazníckej analýzy sú podkladom na uplatňovanie metódy CRM, ktorá umožňuje riadiť vzťahy so zákazníkom. Podľa výskumu, na Slovensku metódu CRM uplatňuje 56% firiem. Väčšina firiem využíva na prácu so zákazníkom údaje z databáz, čo ale nie je postačujúce. Firma má záujem dosahovať zisk, a preto musí byť určujúcim subjektom, ktorý riadi vzťah so zákazníkom. Zákazník má možnosť výberu z viacerých konkurenčných ponúk. Víťaznou ponukou sa stáva ponuka tej firmy, ktorá dokázala na základe riadenia vzťahu odovzdať najvyššiu hodnotu pre zákazníka.

Žiadna firma nedokáže uspokojiť potreby všetkých zákazníkov nachádzajúcich sa na trhu. Preto je nutné uskutočňovať premyslenú segmentáciu zákazníkov s cieľom výberu najoptimálnejšieho zákazníckeho segmentu. I keď je segment homogénnou skupinou zákazníkov, jednotliví zákazníci reagujú na ponuku firmy rozdielne a tiež majú rôzny potenciál či vyžadujú od firmy rôzne vysoké náklady na prácu so zákazníkom. Firmy za účelom výberu najefektívnejšej skupiny zákazníkov používajú metódu ABC analýzy, kde zákazníkov rozdeľujú do jednotlivých skupín podľa prínosu k tržbám. Nesmieme však zabúdať na fakt, že najlepší zákazník pre firmu nie je len ten, ktorý v súčasnosti uskutočňuje vo firme najväčšie tržby, ale ten, ktorý má potenciál udržať si želanú úroveň tržieb i v budúcnosti a náklady na prácu s týmto zákazníkom neprekračujú stanovené hranice. Hľadanie ideálnych zákazníkov pre firmu zahŕňa zohľadnenie príjmovej i nákladovej stránky podnikania, a teda i faktor odporúčania firmy ďalším zákazníkom. Osobné odporúčanie zákazníka vždy bolo i bude najdôveryhodnejšou marketingovou komunikáciou firmy. Zároveň je to najlacnejšia forma reklamy, ktorú si firma môže zaslúžiť len vysokou kvalitou produktov a zvládnutím riadenia vzťahov so zákazníkom.

Lojálny zákazník by mal byť cieľom každej firmy, ktorá plánuje dlhodobu pôsobiť na trhu. Firmy zúčastňujúce sa výskumu označili za najdôležitejšie prínosy lojality zákazníka jeho opakované nákupy, zákaznícku spokojnosť a odporúčania

zákazníkov. S týmto názorom súhlasíme a dodávame, že lojálny zákazník zvyšuje tržby prostredníctvom opakovaných nákupov, ale zároveň znižuje náklady firmy. Ide o náklady na získanie zákazníka i o náklady na starostlivosť o zákazníka. Práve na nákladovú stránku lojality zákazníkov mnohé firmy zabúdajú. Zisk je tvorený z rozdielu medzi tržbami a nákladmi firmy. Ak sa firmy podarí prostredníctvom svojich lojálnych zákazníkov zvýšiť tržby a zároveň znížiť náklady, dostáva sa do ideálneho stavu, kde tento rozdiel sa neustále zväčšuje a firma môže získané prostriedky použiť na rozvojové programy či inovácie. Investícia do lojality zákazníkov sa každej firme určite oplatí.

Situácia na trhu sa každodenne mení, zákazník prechádza jednotlivými fázami životného cyklu, ktoré musí firma poznať a riadiť ich. Hodnota zákazníka pre firmy sa mení podľa štádia v životnom cykle. Firma investuje prostriedky do získania zákazníka v začiatkových fázach životného cyklu, ktoré sa jej v ďalších štádiách životného cyklu vrátia prostredníctvom lojálneho správania zákazníka. Firma by nemala považovať marketingové výdavky za náklad, ale za investíciu, ktorá má svoju návratnosť. Návratnosť marketingových investícií zisťujeme prostredníctvom ukazovateľa „return on investment“, ktorý predstavuje jednoduchú mieru marketingovej úspešnosti pre každú firmu.

Budovanie vzťahov so zákazníkom je najefektívnejšia a najjednoduchšia metóda tvorby konkurenčnej výhody, ktorá má svoj význam v dobe recesie i rozmachu.

6 Záver

Predkladaná dizertačná práca vypracovaná na tému „Determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti podnikov“ reaguje na zmeny v marketingovom prostredí súčasných trhov. Trhy sa stali náročnými a podliehajú rýchlym zmenám. Rovnako aj spotrebitelia už nie sú tí istí, ako boli pred niekoľkými rokmi. Očakávajú vyššiu kvalitu tovarov za nízke ceny, sú informovaní, vzdelaní a sú si vedomí svojej hodnoty. Všetky tieto faktory nútia vedcov i manažérov zmeniť marketingové prístupy. Jediným východiskom z tejto situácie je neustále zlepšovanie kvality tovarov a firemných procesov, za neustáleho budovania a upevňovania vzťahov so zákazníkmi.

Zákazník nevyhľadáva produkty a služby, ale riešenia šité na mieru. Čoraz častejšie sa neorientuje len podľa ceny, ale zisťuje celkovú hodnotu výrobku pre zákazníka. Hodnota pre zákazníka je zákazníkovo hodnotenie celkovej schopnosti produktu uspokojiť jeho potreby. Vnímanie hodnoty ponuky je zároveň súčasťou prístupu marketingu, ktorý nazývame vzťahový marketing, alebo marketing uplatňujúci metódu CRM – Customer Relationship Marketing. Vzťahový marketing je definovaný ako proces vytvárania, udržiavania a rozširovania pevných vzťahov so zákazníkmi a inými účastníkmi trhu. Marketing sa stále viac posúva od snahy maximalizovať zisk z každej jednotlivkej transakcie k maximalizácii vzájomne prospešných vzťahov so zákazníkmi a ďalšími účastníkmi.

Schopnosť vytvárať dobré vzťahy s klientom sa stáva jednou z jedinečných schopností organizácie. Konkurenčná výhoda, ktorá pramení z uplatnenia výhod týchto vzťahov na trhu, predstavuje nenapodobiteľnú prekážku pred konkurenciou. Ústrednou myšlienkou dizertačnej práce je tvrdenie, že budovanie a udržiavanie vzťahov ku zákazníkom je najdôležitejším determinantom marketingovej úspešnosti na súčasných trhoch.

Zákazník vstupuje do nákupného procesu so svojimi očakávaniami, ktoré hrajú dôležitú rolu v rozhodovaní sa zákazníka pred kúpou tovaru a tiež po nej. Zákazník kupuje tovar, pretože očakáva, že mu poskytne uspokojenie jeho potrieb. Po použití produktu hodnotí, či produkt dosiahol jeho očakávania. Porovnáva daný produkt a jeho výkonnosť k štandardom, ktoré sa rovnajú jeho osobným očakávaniam. V dizertačnej práci sa

prikláňame k názoru autorov, ktorí tvrdia, že očakávania sú subjektívne a nemožno ich posudzovať ako výsledok racionálneho hodnotenia situácie.

Porovnaním reálne získanej hodnoty a očakávanej získanej hodnoty vzniká spokojnosť alebo nespokojnosť zákazníka. Zákaznícka spokojnosť je definovaná ako krátkodobý stav, v ktorom boli naplnené očakávania zákazníka. Zákaznícka spokojnosť je nutným predpokladom lojality zákazníka, ale nezaručuje ju. Zákazníckej spokojnosti bolo venovaných v minulosti najviac vedeckých výskumov z oblasti kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti.

Poprední marketingoví odborníci rozpracovali niekoľko modelov marketingovej úspešnosti a vynasli spôsoby ako zákaznícku spokojnosť merať. V dizertačnej práci sa venujeme diferenčnej analýze, modelu „dôležitosť – spokojnosť“, multiplikatívnemu prístupu, prieskumom spokojnosti zákazníka, metóde kritickej udalosti, modelu potvrdenia očakávaní, mriežke manažérskych príležitostí, indexu zákazníckej spokojnosti, modelu C/D paradigma.

Procesy vytvárania lojality zákazníkov sú významnejšie ako snaha o budovanie zákazníckej spokojnosti. Lojálny zákazník má vzťah k podniku a pociťuje záväzok nemeniť výrobcu alebo predajcu produktu. V porovnaní so zákazníckou spokojnosťou je to dlhodobý stav. V dizertačnej práci sa pozornosť venuje novému prístupu k lojalite v marketingu označovanom Úplná lojalita („The Total Loyalty Marketing“). Úplná lojalita charakterizuje lojalitu ako dobrovoľný, emocionálny vzťah, ktorý musí byť znova a znova upevnený cez činy. Strategické faktory úspechu podľa tohto prístupu sú lojálni zákazníci a lojálny zákaznícky kmeň. Uvedený prístup rozširuje možnosti budovania lojality zo skupiny zákazníkov aj na skupinu zamestnancov. Súčasťou prístupu je tvrdenie, že zákaznícka lojalita podporuje udržiavanie zamestnaneckej lojality a platí to i opačne.

Príčinou pozitívnej korelácie medzi naviazaním klienta a z toho vzniknutého obchodného vzťahu a výsledných tržieb je zvýšená nákupná frekvencia a zvýšený nákupný potenciál lojálneho zákazníka. Ďalším pozitívnym efektom zákazníckej lojality je znížená cenová citlivosť lojálneho zákazníka. Lojálni zákazníci sú pripravení v určitých medziach akceptovať cenové zvýšenie, a tiež sú imúnni voči ponukám konkurencie, ktorá sa snaží prilákať zákazníka najmä na základe ceny. Pozitívnym

efektom lojality zákazníka je okrem zvyšovania obratu aj efekt znižovania nákladov. Lojálny zákazník je pripravený podávať pozitívne referencie o podniku svojmu okoliu. Tento pozitívny efekt je umocnený faktom, že pozitívna osobná komunikácia zákazníka je považovaná verejnosťou za hodnovernejšiu ako marketingová komunikácia firmy. Čo v konečnom dôsledku pôsobí na znižovanie marketingových nákladov a zvyšovanie efektivity už investovaných prostriedkov do komunikácie s klientmi. K ďalším pozitívnym efektom lojality patrí i up-selling ako je nazývaný jav, keď lojálny zákazník je pripravený kúpiť i drahšie a luxusnejšie výrobky daného výrobcu. Lojalita zákazníkov môže byť považovaná za aktívum firmy, ktoré môže byť premenené na konkurenčnú výhodu v boji na trhu.

Hodnota lojálneho zákazníka je možné vyčíslieť pomocou ukazovateľa hodnota lojality (Loyalty value - LOVA). Tento ukazovateľ zohľadňuje opakované nákupy zákazníka, pozitívne odporúčania a šetrenie nákladov. Jednoduchším ukazovateľom je index lojality zákazníka, ktorý agreguje výsledky z viacerých čiastkových indexov charakterizujúcich lojálne správanie zákazníkov.

V dizertačnej práci sa venujeme charakteristike a hodnoteniu metódy CRM. Cieľom CRM je vytvorenie, udržanie a zlepšenie vzťahov so zákazníkmi pri dodržaní nákladových obmedzení. Základným princípom CRM je premyslené budovanie vzťahov s najziskovejšími a najperspektívnejšími zákazníkmi. V riadení vzťahov so zákazníkmi je v centre pozornosti cieľ prispôbiť procesy spoločnosti a zákazníka navzájom tak, aby sa stali efektívnejšími a posunuli sa k zákaznícky orientovaným činnostiam.

Metódou príbuznou k metóde CRM je Customer Lifetime Value Management (CLV – M). V uvedenej metóde ide o riadenie všetkých marketingových a podnikových procesov podľa zákazníckej hodnoty. Podstata všetkých vzťahov so zákazníkmi má viesť k optimálnemu hodnotovému zákazníckemu portfóliu, ktoré zabezpečí maximalizáciu ziskov podniku. Hodnota jedného vzťahu so zákazníkom pozostáva zo sumy všetkých prínosov k tržbám tohto konkrétneho zákazníka. Osobitú úlohu v udržaní zákazníkov zohráva manažment sťažností. Manažment sťažností je nástroj na zaobchádzanie s negatívnou spätnou väzbou zákazníka. Sťažnosť pri tomto prístupe nie

je chápaná negatívne, ale práve naopak, sťažnosti sú vítané a firma sa snaží vytvoriť priestor pre vyjadrovanie sťažností.

Empirický výskum predmetu skúmania dizertačnej práce bol zameraný na zistenie vnímania determinantov a kvalitatívnych mier marketingovej úspešnosti firiem. Prieskumu sa zúčastnilo 55 firiem pôsobiacich na Slovensku. Respondentmi boli marketingoví manažéri a stratégovia daných firiem. Pri analýze výsledkov výskumu boli použité viaceré vedecké metódy práce. Medzi inými aj nedávno vynájdené metódy štatistickej analýzy, ktorými sú metóda Exact testu a algoritmus Monte Carlo. Tieto metódy odstraňujú nedostatky metódy Chí-kvadrát testu, ktorého požiadavky nespĺňajú výskumy s menšou vzorkou.

Z výsledkov primárneho výskumu vyplýva, že marketingoví manažéri označili, zhodne s vedeckými odborníkmi, ako najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu firiem vzťah ku zákazníkovi. Faktor vzťahu ku zákazníkovi sa umiestnil na prvom mieste v poradí dôležitosti s veľkým odstupom od hodnotenia ďalších konkurenčných výhod podniku.

Respondenti boli vo výskume dopytovaní aj na spôsob práce so zákazníkom v ich firme. 39% respondentov uviedlo, že budujú vzťah so zákazníkom v čase a 52% firiem má databázu zákazníkov a pravidelne komunikuje so zákazníkom. Tento vysoký podiel firiem zaujímavý sa o zákazníka poukazuje na uvedomenie si dôležitosti subjektu zákazníka na trhu.

20% firiem uviedlo, že majú vypracovaný systém CRM a uplatňujú ho v plnom rozsahu. Oveľa väčší podiel firiem, až 36% je v začiatkoch uplatňovania metódy CRM. Skoro rovnaký podiel firiem, 35%, sa vyjadrilo, že metódu CRM nepoznajú. Nakoľko v prieskume boli oslovené väčšie firmy, ktoré by nemali mať problém s uplatňovaním tejto metódy, nie sú výsledky primárneho zisťovania uspokojivé. Vidíme veľký priestor na zlepšenie sa podnikov v budovaní vzťahu k zákazníkovi.

Predpokladom vytvárania zákazníckych vzťahov je poznanie zákazníka, preto sme zisťovali, či firmy vykonávajú zákaznícku analýzu. Až 56% firiem uviedlo, že zákaznícku analýzu vykonávajú. 96% firiem zúčastnených na výskume sa snaží o udržanie si lojálneho zákazníka. Z uvedené vyplýva, že firmy poznajú benefity lojálneho zákazníckeho kmeňa, ale chýbajú im nástroje a skúsenosti v tvorbe lojality.

Spomedzi nástrojov na vytváranie zákazníckej lojality boli označené ako veľmi dôležité budovanie vzťahu so zákazníkom, vysoká kvalita produktov, poradenstvo a zľavy pre verných zákazníkov. Naopak ako nedôležité označili firmy nástroje zákaznícke kluby a karty a darčeky pre zákazníkov.

Ako najdôležitejšie prínosy lojality zákazníkov firmy ohodnotili opakované nákupy zákazníka, zákaznícku spokojnosť a pozitívne odporúčania zákazníkov. Naopak o prínosoch lojality cross-buying, celkové zníženie nákladov a pozitívny vplyv na zamestnaneckú lojalitu si myslia odborníci z praxe, že nie sú pre nich významné.

Primárne výskum preukázal, že firmy nepoznajú svoju marketingovú efektívnosť. Ukazovatele CLV a ROI vypočítava v súčte len 20% respondentov. Ukazovateľ počet lojálnych zákazníkov vypočítava 43% firiem a index zákazníckej spokojnosti iba 32% firiem. Firmám odporúčame sústrediť sa viac na vyhodnotenie efektívnosti svojich marketingových aktivít.

Výsledky primárneho výskumu poukázali na medzery odborníkov z praxe v poznaní determinantov a mier ich marketingovej úspešnosti. Práve v tejto oblasti vidíme priestor na vzájomnú spoluprácu vedy a praxe v skúmanej problematike.

Čiastkové výsledky sekundárneho i primárneho výskumu boli prezentované na medzinárodných vedeckých konferenciách Mladá veda a Merkúr 2008. Najdôležitejšie výsledky po ukončení písania dizertačnej práce sme zverejnili na zahraničnej vedeckej konferencii Mekon 2009, ktorá sa konala v Ostrave v máji 2009.

7 Abstrakt

The goal of dissertation theses is complex analyze present level of knowledge in the field of determinants and qualitative metrics of marketing efficiency in the competitive strategies of companies. The part of the main goal is systematization of determinants and metrics. Authors created a proposal of determinants and metrics used to know marketing efficiency. The main conclusion of dissertation certifies that loyal customer is the biggest and most important competitive advantage on the market.

This thesis contains 6 figures, 4 tables, 28 charts and 14 pictures. The first part of thesis includes the introduction to the problematic of determinants and metrics of marketing efficiency on the new markets and comprises the definitions and the present state of solved problems in domestics and foreign science sources. There are explained the most important terms in the field of marketing efficiency, for example customer satisfaction, customer loyalty, Customer Relationship Marketing, Customer Lifetime Value, Customer Lifetime Value Management and Management of complaints. The methods of marketing research and the goals of dissertation are included in the third part. Authors used primary and secondary marketing research to collect the information. In the primary research were interviewed 50 marketing managers of Slovak companies. The results of this research are published in the fourth part of dissertation. The results approve our hypothesis about big importance of relationships with customers and acknowledge the usage of Customer Relationship Management. Fifth part deals with the theoretical and practical thesis contributions. The sixth part of dissertation thesis compiles the most significant conclusions of the thesis

8 Zoznam bibliografických odkazov

Knižná literatúra

1. AAKER, D.: *Strategic market management*. Hoboken: John Wiley Son, 2008. 322 s. ISBN 978-0-470-05623-3
2. AAKER, D.: *Brand building. Budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226885-6
3. AAKER, D.: *Strategic marketing management*. Hoboken: John Wiley Son, 2005. 356 s. ISBN 0-471-65903-7
4. ALSBURY, A. – JAY, R.: *Marketing – to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9
5. AMBLER, T.: *Marketing and the Bottom Line*. Londín: Prentice Hall, 2003. 336 s. ISBN 0-2736-6194-9
6. BAKAY, Z.: *Kundenbindung von Haushaltsstromkunden*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag GmbH, 2003. 277 s. ISBN 3-8244-0696-9
7. BAKER, M. J.: *The Marketing book*. Oxford: Butterworthheinemann, 2003. 490 s. ISBN 0-7506-5536-4
8. BARLOW, J. – MOLLER, C.: *Eine Beschwerde ist ein Geschenk*. Wien: Ueberreuter Print, 1996. 299 s. ISBN 3-7064-0239-6
9. BARSKY, J. D.: *World class customer satisfaction*. Bur Ridge: Irwin, 1995. 229 s. ISBN 0-7863-0128-7
10. BAUER, M.: *Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden: Dr. Univ. Verlag, 2000. 208 s. ISBN 3-8244-7128-0
11. BAUER, H. – HUBER, F.: *Der Wert der Marke*. Mannheim: Inst. Fur Marketing, 1997. 27 s. ISBN 3-89333-152-2
12. BECKER, L.: *Effizienz im Marketing*. Wiesbaden: Gabler, 1994. 237 s. ISBN 3-409-18775-8

13. BECKER, J.: *Marktorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Dt. Univer. Verl., 1999. 237 s. ISBN 3-8244-7009-8
14. BEISE, M.: *Die Lead-Markt-Strategie*. Berlin: Springer-Verlag, 2006. 246 s. ISBN 3-540-24177-9
15. BELK, W. R.: *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006. 595 s. ISBN 978-1-84720-958-0
16. BERGMANN, H.: *Determinanten der Kundenerwartungen. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Munchen: FGM Fordergesellschaft Marketing e.V. an der Ludwig-Maximilians – Universitat Munchen, 2002. 123s. ISBN 3-934491-91-X
17. BOHLER, K. F.: *Auf der Suche nach Effizienz*. Frankfurt am Main: Campus, 2004. 203 s. ISBN 3-593-37475-7
18. BRASINGTON, F. – PETIT, S.: *Principles of Marketing*. Londín: Pitman Publishing, 1997. 899 s. ISBN 0-27362-730-9
19. BUESS, M.: *Messung und Steuerung des Kundenwerts im Privatkundengeschäft von Banken*. Bern, 2005, 371 s. ISBN 3-258-06926-3
20. BURNETT, K.: *Klíčoví zákazníci a péče o ne*. Praha: Computer Press, 2002. 381 s. ISBN 80-7226-655-1
21. CARTWRIGHT, R.: *In charge of customer satisfaction*. Oxford: Blackwell Business, 1997. 209 s. ISBN 0-631-200087-8
22. CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM – Řízení vztahu se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1
23. CRAVENS, D. W. – LAMB, C. W. – CRITTENDEN, V.L.: *Strategic Marketing Management Cases*. 5. Vydanie. Chicago: Richard D. Irwin, 1996. 175 s. ISBN 0-2561-3689-0
24. CRAVENS, D. W.: *Strategic Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1982. 456 s. ISBN 0-256-02645-9

25. CRAVENS, D. W.: *Strategic Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1987. 679 s. ISBN 0-256-03370-6
26. CROUCH, S., HOUSDEN, M.: *Marketing Research for managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996. 322 s. ISBN 0-7506-0488-3
27. CURRY, J.: *Internationales Marketing*. Koln: Dt. Wirtschaftsdienst, 2000. 247 s. ISBN 3-87156-231-9
28. DIBB, S. – SIMKIN, L. – PRIDE, W. – FERREL, O.: *Marketing concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin, 1997. 863 s. ISBN 0-3957-9005-0
29. DILLER, H.: *Preispolitik*. Stuttgart: Kohlhammer, 2000. 517 s. ISBN 3-17-016670-0
30. DITTMAR, M.: *Profitabilität durch das Management von Kundentreue*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2000. 293 s. ISBN 3-8244-7127-2
31. DOYLE, P.: *Value-Based Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chinchester: Wiley, 2000. 385 s. ISBN 0-471-87727-1
32. DYCHE, J.: *The CRM Handbook*. Boston: Addison – Wesley, 2007. 307 s. ISBN 978-0-201-73062-3
33. EGAN, J., HARKER, M.J.: *Relationship marketing*. Volume 1. London: Sage Publications, 2006. 362 s. ISBN 1-4129-0866-3
34. FOHRENBACH, J. TH.: *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation*. Munchen: FGM Verlag, 1995. 64 s. ISBN 3921953-61-8
35. FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9
36. FOSCHT, T.: *Kundenloyalität*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2002. 292 s. ISBN 3-8244-7443-3
37. FOSTER, T. R.V.: *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2

38. FRIEDRICHS-SCHMIDT, S.: *Wertorientierte Kundensegmentierung*. Munchen: FGM – Verlag, 2003. 110 s. ISBN 3-934491-27-8
39. GIERING, A.: *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*. Wiesbaden: Dt. Univ. – Verl., 2000. 272 s. ISBN 3-8244-7239-2
40. GONDA, V.: *Metodika vedeckej práce pre doktorandov*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 276 s. ISBN 80-225-2250-3
41. GONDA, V.: *Doktorandské štúdium a dizertačná práca*. Bratislava: Ekonóm, 2002. 188 s. ISBN 80-225-1603-1
42. GRANT, J.: *After image. Mind altering marketing*. Londín: HarperCollins, 2002. 304 s. ISBN 1-86197-640-2
43. GRASMUGG, S.: *Mass Customization als strategische Anwendung des Electronic Business*. Lohmar: Eul, 2006. 328 s. ISBN 978-3-89936-482-8
44. GROSSKURTH, B.: *Markenloyalität im Premiumsegment des Automobilmarkts*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004. 352 s. ISBN 3-8244-8097-2
45. HAMPTON, G.: *Marketing aspects of international business*. Boston: Nijhoff, 1984, 242 s. ISBN 0-89838-136-3
46. HAYES, B.: *Measuring customer satisfaction*. Milwaukee: ASQC, 1998. 278 s. ISBN 0-87389-362-X
47. HELM, R.: *Planung und Vermarktung von Innovationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001. 411 s. ISBN 3-7910-1952-X
48. HESKETT, J.L. – SASSER, W.: *Služby – cesta k úspechu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 39 s. ISBN 80-85605-36-8
49. HINDLS, R.: *Ekonomický slovník*. Praha: C.H.Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3
50. HOFMANN, M.: *Customer-Lifetime-Value-Management*. Wiesbaden: Gabler, 2000. 209 s. ISBN 3-409-11618-4

51. HOFMANN, M.: Kundenorientierung – Ertragsreserven für turbulente Märkte. Eschborn: RKW, 1996. 81 s. ISBN 3-89644-009-8
52. HOMBURG, C. – GIERING, M.: *Kundennahe von Industriegüterunternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 2000. 255 s. ISBN 3-409-33189-1
53. HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6
54. KAPLAN, M., ZRNÍK, J.: *Jak levněji a lépe nakupovat*. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80-247-1145-1
55. KARLSHAUS, J.T.: *Die Nutzung von Kostenrechnungsinformationen im Marketing*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000. 233 s. ISBN 3-8244-7200-7
56. KATUŠČÁK, D.: *Ako písať záverečné a kvalifikačné práce*. Nitra: ENIGMA, 2004. 162 s. ISBN 80-89132-10-3
57. KIEFER, H.: *Loyalität Planung*. Langen: Kuhne, 1994. 264 s. ISBN 3-9803001-3-7
58. KINCL, J.: *Marketing podle trhu*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8
59. KORTE, CH.: *Customer satisfaction measurement*. Frankfurt am Main: Lang, 1995. 292 s. ISBN 3-631-48960-9
60. KOTLER, P., KELLER, K.L.: *Marketing management*. 12e. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 120 s. ISBN 0-13-145757-8
61. KOTLER, P. - WONG, V. - SUNDERS, J. - ARMSTRONG G.: *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
62. KOTLER, P. - TRIAS DE BES, F.: *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X
63. KOTLER, P. – BLIEMEL, M.: *Marketing management*. 10. Vydanie. Praha: Grada Publishing, 2001. 1361 s. ISBN 3-7910-1689-X

64. KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998. 949 s. ISBN 978-80-247-1359-5
65. KRAFFT, M.: *Kundenbindung und Kundenwert*. Heidelberg: Physica-Verl., 2002. 319 s. ISBN 3-7908-1445-8
66. KULČÁKOVÁ, M.: *Výskum trhu*. Bratislava: Sofa, 1994. 129 s. ISBN 80-85752-10-7
67. KUMAR, N.: *Marketing jako strategie vedoucí k úspechu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3
68. LESÁKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint, 2007. 354 s. ISBN 978-80-89085-92-7
69. LESÁKOVÁ, D.: *Marketingové analýzy a prognózy*. Bratislava: SOFA, 2002. 192 s. ISBN 80-89033-23-7
70. LITTLE, E. – MARANDI, E.: *Relationship marketing management*. Londín: Thomson Learning, 2003. 236 s. ISBN 1-86152-931-7
71. MESÁROŠOVÁ, M.: *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2002. 248 s. ISBN 80-225-1606-6
72. MEYER, A.: *Hotel guest satisfaction*. Munchen: FGM-Verlag, 1995. 35 s. ISBN 3-921953-60-X
73. MICHNÍK, Ľ. a kol. : *Ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint, 1995. 630 s. ISBN 80-967122-2-5
74. MURPHY, P.: *Quality management in urban tourism*. Chichester: Wiley, 1997. 297 s. ISBN 0-471-97099-9
75. NADER, G.: *Kundenzufriedenheit mit industriellen Dienstleistungen*. Wien: WU - Kreditwirtschaft, 1997. 74 s.
76. O'MALLEY, J. M.: *The Calla handbook*. Reading: Addison-Wesley Pub, 1997. 134 s. ISBN 0-201-53963-2

77. PECOTICH, A. - CLIFFORD J. SHULTZ II: *Handbook of Markets and Economies*. New York: M.E.Sharpe, 2006. 713 s. ISBN 0-7656-0972-X
78. PELSMACKER, P.: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
79. PEPELS, W.: *Die Strategien im Marketing*. Dusseldorf: ECON Verl., 1993. 549 s. ISBN: 3-430-17443-0
80. PEPELS, W.: *Handbuch moderne Marketingpraxis. Bd. 1: Die Strategien im Marketing*. Dusseldorf: ECON Verl., 1994. s. 211 ISBN 3-430-15696-0
81. PLÁVKOVÁ, O. – KOŠTA, J.: *Sociologické metódy prieskumu trhu*. Bratislava: Ekonóm, 2005. 132 s. ISBN 80-225-2075-6
82. POLAN, R.: *Ein Messkonzept für die Bankloyalität*. Wiesbaden: Gabler, 1995. 251 s. ISBN 3-409-13243-0
83. PORTER, M.: *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1998. 397 s. ISBN 0-6848-4148-7
84. RADLOFF, B.: *Die Bedeutung der Emotion im Rahmen der Kundenloyalität*. Mníchov: FGM Verlag, 2004. 107 s. ISBN 3-934491-61-8
85. REICHHELD, F.: *The Quest for Loyalty*. Boston: Harvard business review, 1996. 277 s. ISBN 0-87584-745-5
86. REICHHELD, F.: *Der Loyalitäts-Effekt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1997. 368 s. ISBN 3-593-35665-1
87. RICHTEROVÁ, K.: *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 408 s. ISBN 978-80-225-2362-2
88. RICHTEROVÁ, K.: *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2005. 376 s. ISBN 80-225-2064-0
89. RICHTEROVÁ, K.: *Štúdie z prieskumu trhu*. Bratislava: Ekonóm, 2000. 149 s. ISBN 80-225-1209

90. RICHTEROVÁ, K.: *Kapitoly z marketingového výskumu*. Bratislava: Ekonóm, 2000. 244 s. ISBN 80-225-1312-1
91. RICHTEROVÁ, K.: *Metódy marketingového výskumu*. Bratislava: Ekonóm, 1999. 74 s. ISBN 80-225-1182-X
92. RIZK-ANTONIOUS, R.: *Qualitätswahnehmung aus Kundensicht*. Wiesbaden, 2002. 280 s. ISBN 3-409-11725-3
93. RUDOLF-SIPOTZ, E.: *Kundenwert*. St. Gallen: Thexis, 2001. 258 s. ISBN 3-908545-77-3
94. RUST, T. – LEMON, K. – NARAYANDAS, D.: *Customer equity management*. New York: Pearson Hall, 2005. 552 s. ISBN 0-13-141929-3
95. SACKMANN, G.: *Humboldt –Wirtschafts Lexikon*. Munchen: Humboldt-Taschenbuchverlag Jacobi KG, 1990. 430 s. ISBN 3-581-66926-9
96. SCHMETTERER, B.: *Skok do budoucnosti*. Praha: Management Press, 2004. 239 s. ISBN 80-7261-108-9
97. SCHNEIDER, M.: *Erfolgreiches Direkt-Marketing*. Gernsbach: Dt. Betriebswirt.-Verl., 1980. 110 s. ISBN 3-921099-62-5
98. SCHULLER, A. M., FUCHS, G.: *Total loyalty marketing*. Wiesbaden: Der Gabler Verlag, 2006. 300 s. ISBN 3-8349-0213-6
99. SMITH, P.: *Moderní marketing*. Brno: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1
100. SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E.: *Marketing*. Brno: Computer Press, 2006, 322 s. ISBN 0-1314-4968-0
101. STADELMANN, M., WOLTER, S., TROESCH, M.: *Customer Relationship Management*. Zurich: Orell Fussli Verlag, 2008. 397 s. ISBN 978-3-85743-728-1
102. STAICHERT, O.: *Massnahmen zur Herstellung und Verbesserung von Kundenbindung*. Munchen: FGM Verl., 1995. 66 s. ISBN 3-921953-59-6

103. STOCKBURGER, G., PUFAHL, M.: *Kosten senken mit CRM*. Wiesbaden: Gabler 2002. 217 s. ISBN 3-409-11939-6
104. STORBACK, K., LEHTINEN, J.: *Řízení vztahu se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X
105. STUDDT, R.: *Die Bearbeitung von Beschwerden mithilfe von Workflow-Management-System*. Aachen: Shaker Verlag, 2005. 124 s. ISBN 3-8322-1303-1
106. ŠÍBL, D.: *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint, 2002. 967 s. ISBN 80-89085-04-0
107. TAJTAKOVA, M.: *Imidž slovenských produktov v prostredí európskeho trhu*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 278 s. ISBN 978-80-225-2271-7
108. TROUT, J.: *Der Geist und das Greenhorn*. Munchen: Redline Wirtschaft, 2002. 123 s. ISBN 3-478-25480-9
109. VIESTOVÁ, K. - ŠTOFILOVÁ, J.: *Distribučné systémy a logistika*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 300 s. ISBN 80-225-2163-9
110. VOKOUNOVÁ, D.: *Praktikum z prieskumu trhu*. Bratislava: Ekonóm, 2004. 130 s. ISBN 80-225-1753-4
111. VOLLMER, I.: *Die Loyalität der unzufriedenen Kunden*. Wiesbaden: Dt. Univ. – Verl., 2002. 247 s. ISBN 3-8244-7672-X
112. WEBER, J.: *Kundenwert-Kontrolling*. Vallendar: WHU, 2004. 24 s. ISBN 3-937141-33-2
113. WEINER, E.: *Manager in einer veränderten Welt*. Hamburg: McGraw-Hill, 1986. 304 s. ISBN 3-89028-048-X
114. ZINNAGL, E.: *Kundenanregungen und Beschwerden*. Viedeň: Sparkassenverlag, 1994. 126 s. ISBN 3-85293-013-8
115. ZYMAN, S.: *Konec marketingu jak sme ho dosud znali*. Praha: Management Press, 2005. 214 s. ISBN 80-7261-134-8

116. ZYMAN, S.: *Konec reklamy jak sme ji dosud znali*. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-107-0

Časopisecká literatúra

1. ADAMKOVÁ, H.: Aj spotrebiteľ sa učí. In: *Slovenský Výber : mesačník manažmentu obchodu*, Roč. 8, 2004, č. 2 , s. 26
2. ANDERSON, E. W. - FORNELL, C. - LEHMANN, D. R.: Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. In: *Journal of Marketing*, roč. 58, 1994, č. 7, s. 53-66
3. BARTOŇOVÁ, K: Zkušenosti ze světa. In: *Marketing magazine*, Roč. 12, 2008, č. 4, s. 36-37
4. CHURCHILL, G. A. Jr. - SURPERENANT, C.: An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. In: *Journal of Marketing Research*, roč. 19, 1982, č. 11, s. 491-504
5. CIBÁKOVÁ, V.: Zákazník v dominantnom postavení. In: *Hospodárske noviny : denník o ekonomike a politike*, Roč. 11, 27. novembra 2003, č. 227
6. DZUROVÁ, M.: Zákazník je alfou i omegou. In: *Systémy logistiky*, Roč. 3, september - október 2008, č. 14, s. 36-37
7. DZUROVÁ, M.: Spokojný zákazník a zákaznícky servis. In: *Marketingová panoráma : odborný časopis Slovenskej marketingovej spoločnosti*, Roč. 4, 2006, č. 3-4, s. 10-12
8. EICHHORN, M.: Systematické řízení stížností zákazníku. In: *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*, Roč. 42, 2007, č. 2, s. 30-32
9. FONTENOTOVÁ, G. - HENKEOVÁ, L. - CARSON, K.: Jednejte ke spokojenosti zákazníka. In: *Svet kvality*, roč. 13, 2006, č. 1, s. 34-40
10. GUČÍK, M.: Sťažnosti ako prejav miery spokojnosti s kvalitou služieb v organizáciách cestovného ruchu. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu* :

vedecký časopis *Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela*, Roč. 41, 2008, č. 4, s. 195-208

11. HLINKOVÁ-DIBARBOROVÁ, A.: Lojalitu valcujú ceny. In: *Obchod : maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*. Roč. 9, 2004, č. 3, s. 22-24
12. HOLZ, R.: Súčasný trh je trhom zákazníka. *Eurobiznis : mesačník o ekonomike a podnikaní*, Roč. 7, 2007, č. 9, s. 24-25
13. HOMMEROVÁ, D.: Výskum zavadení CRM v podnikové praxi. In: *E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis*, Roč. 12, 2009, č. 1, s. 108-121
14. HRNČIAR, M.: Manažérstvo sťažností v sektore služieb – nevyužitá príležitosť? In: *Kvalita : odborný časopis o systémoch manažérstva*, Roč. 16, 2008, č. 3, s. 29-32
15. HRUBEŠOVÁ, K.: Jsme spokojeni, ale co přinese budoucnost? In: *TREND marketing : měsíčník pro marketingový management*, Roč. 4, 2008, č. 8, s. 29
16. JEŽEK, P.: Motivační program a jejich využití v CRM. In: *TREND marketing : měsíčník pro marketingový management*, Roč. 4, 2008, č. 6-7, s. 18-19
17. KOŠTÁL, D.: Nakupovanie začína byť otravné. In: *Obchod : maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, Roč. 13, 2008, č. 11, s. 10-11
18. KOŠTÁL, D.: Sú rovnakí a predsa odlišní. In: *Obchod : maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, Roč. 12, 2007, č. 11, s. 10-11
19. KOŠTÁL, D.: Lojalita nie je taktický nástroj. In: *Obchod : maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, Roč. 11, 2006, č. 4, s. 21
20. KOŠTÁL, D.: Zákazníka získate komunikáciou. In: *Obchod : maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, Roč. 10, 2005, č. 3, s. 10-11
21. KRPENSKÝ, A.: Strategie je globální, zákazník je lokální. In: *TREND marketing : měsíčník pro marketingový management*, Roč. 4, 2007, č. 5, s. 18-19

22. LEJNAROVÁ, Š.: Hodnota zákazníka. In: *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*, Roč. 44, 2009, č. 1, s. 42-44
23. LESÁKOVÁ, D.: Indikátory hodnotenia vzťahu zákazník-organizácia. In: Rozvojové trendy marketingu a obchodu na prahu 21. storočia : zborník z vedeckej konferencie Katedry marketingu OF EU v Bratislave s medzinárodnou účasťou. s. 47-50
24. LESÁKOVÁ, D.: Determinanty a kvalitatívne miery marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti. In: Vývoj ekonomickej teórie a vzdelávania, uplatnenie a perspektívy v SR : medzinárodná vedecká konferencia, s. 228-230
25. LOŠŤÁKOVÁ, H.: Rast lojality zákazníkov prostredníctvom diferencovaného CRM. In: *Nová ekonomika : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*, roč. 5, 2006, č. 4, s. 60-65
26. LOWENSTEIN, M.: Keep them coming back. In: *Marketing Tools*. 1996, č. 6, s. 82
27. MAGNA, M: Behaviorálne kreditné hodnotenie. In: *Forum statisticum Slovaca : vedecký časopis Slovenskej štatistickej a demografickej spoločnosti*, Roč. 4, 2008, č. 7, s. 197-201
28. MARZ, O.: CRM – zákazník v dozorčí rade. In: *Logistika*, Roč. 12, č. 6, 2006, s. 24-25
29. MATEIDES, A.: Manažérstvo sťažností ako súčasť stratégie zameranej na zákazníka. In: *Ekonomika a spoločnosť : vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici*, Roč. 8, 2007, č. 1, s. 32-37
30. MIKULKOVÁ, M: Lojálny zákazník – cieľ každej organizácie. In: *Kvalita : odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu*, Roč. 15, 2007, č. 3, s. 36-38
31. MRAVCOVÁ, J.: Čo chcú a čo dostávajú VIP klienti. In: *Trend : týždenník o ekonomike a podnikaní*, 2007, č. 17, s. 76-77
32. MRÁZEK, M.: Customer intelligence: vse pro klienta. In: *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*, Roč. 43, 2008, č. 11, s. 54-55

33. MUTH, J.: Rational Expectations and the Theory of Price Movements, In: *Econometrica*, roč. 29, 1961, č. 3, s. 315-335
34. NÁHLOVSKÝ, P. – ANTOŠ, S.: Od vizi pres strategii a BSC vysledkum. In: *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*, Roč. 41, 2006, č. 5, s. 22-25
35. NOVÁKOVÁ, R.: Zákaznícka rentabilita v systéme manažérstva kvality. In: *Produktivita : dvojmesačník Slovenského centra productivity*, Roč. 5, 2004, č. 3, s. 4-5
36. PETRÍKOVÁ, H.: Premente zákaznícke data na zisk. In: *Marketing magazine*, roč. 12, 2008, č. 7-8, s. 34-35
37. PČOLINSKÁ, L.: Vplyv značky na spotrebiteľské správanie. In: *SEMAFOR 2007 : medzinárodná vedecká konferencia : Košice, 19.-21.9.2007*, s. 601-609
38. POLIAČIKOVÁ, E.. Význam a možnosti budovania dlhodobých vzťahov so zákazníkom. In: *Marketing & komunikace*, Roč. 18, 2008, č. 4, s. 27-29
39. OLIVER, R. L.: Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternativ Interpretation. In: *Journal of Applied Psychology*, roč. 62, 1977, č. 4, s. 480 – 486
40. PÁSZTOROVÁ, J.: Riešenie konkurencieschopnosti zvyšovaním hodnoty zákazníckej základne pomocou implementácie CRM. In: *Marketing a obchod 2006 : trvalo udržateľný rozvoj - predpoklad hospodárskeho rastu : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, november 2006, Zvolen*. s. 189-193.
41. REICHHELD, F.: The Loyalty Effect. In: *Harvard Business School Press*, Boston, 1996.
42. REICHHELD, F.: Treue Kunden müssen auch rentabel sein. In: *HBM*, 1993, č. 3, s. 106-114.
43. SADLOŇOVÁ, M.: Aký je slovenský zákazník? In: *Slovenský Výber : mesačník manažmentu obchodu*, Roč. 10, 2006, č. 7-8, s. 68-69
44. SCHNEIDER, B.: The Service Organization: Climate is Crucial. In: *Organizational Dynamics*, jeseň 1980, s. 54.

45. SPRENG, R. A. - DIXON, A. L. - OLSHAVSKY, R. W.: The Impact of Perceived Value on Consumer Satisfaction. In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, roč. 6, 1993, s. 50-55.
46. TOMEK, G.: Jak se rozhoduje zákazník. In: *Marketing & komunikace*, Roč. 18, 2008, č. 2, s. 8-11
47. TOMEK, G.: Nové marketingové trendy nejsou žádným strašákem. In: *Marketing magazine*, Roč. 12, 2008, č. 2, s. 46-48
48. URDZIKOVÁ, J.: Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In: *Kvalita : odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu*, Roč. 13, 2005, č. 2, s. 24-26
49. VOKÁČOVÁ, M.: Černá, šedá a bíla – jak barvy souvisejí s lojalitou. In: *HR forum : odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést i sami sebe*, 2008, č. 5, s. 10-11
50. VYSEKALOVÁ, J.: Spotřebitel, nebo zákazník? In: *Marketing magazine*, Roč. 11, 2007, č. 4, s. 43-44
51. WURFL, B.: Stratégia kastumizácie ako nový prístup podniku k zákazníkovi. In: *Podnikateľské prostredie a etika podnikania : zborník z vedeckej konferencie : Bratislava 18.5.2006*, S. 158-160

Elektronické dokumenty

1. HORVÁTHOVÁ, J.: Spokojnosť spotrebiteľov rastie, ich lojalita nie. In: *Trend* (online), November 2006. Dostupné na www: <http://www.etrend.sk/firmy-a-trhy/firmy/spokojnost-spotrebitelov-rastie-ich-lojalita-nie/82579.html>
2. LOŠŤÁKOVÁ, H.: Lojalita zákazníkov a ich riadenie. Január 2007, dostupné na www: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007010022>

3. LOŠŤÁKOVÁ, H.: Vliv spokojenosti zákazníku na ziskovost podniku. Október 2007, dostupné na [www: http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=200710011](http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=200710011)
4. MAJTÁN, Š.: Marketingové vzťahy so zákazníkmi ako prejav spoločensky zodpovedného správania sa firiem. In: *Ekonomika a management*. Dostupné na [www: http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-marketingove-vztahy-so-zakaznikmi-ako-prejav-spolocensky-zodpovedneho-spravania-sa-firiem.html](http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-marketingove-vztahy-so-zakaznikmi-ako-prejav-spolocensky-zodpovedneho-spravania-sa-firiem.html)

Dizertačné práce, vedecké články

1. MEISSNER, R.: Determinanten und Instrumente der Absatzpolitik in Unternehmen des Industriebauwesens. 1969, Dizertačná práca na Univerzite v Kolíne.
2. THOMET, CH. F.: Sales Performance Measurement in the Food Industry – A Food Manufacturer's Perspective. Bamberg: Difo-Druck, 2001. 328 s. Dizertačná práca.
3. ZINNAGL, E.: Beratungsqualität als strategischer Erfolgsfaktor. 1991, Wien Wirtschaftsuniversität, dizertačná práca

9 Prílohy

Príloha č. 1: Dotazník primárneho výskumu

Dotazník

1. Marketing v našej firme je v kompetencii (označte iba jednu možnosť):

- ☐ výlučne marketingového oddelenia
- ☐ marketing je súčasťou práce všetkých našich zamestnancov, marketingové oddelenie ho len koordinuje
- ☐ nemáme marketingové oddelenie alebo osobu zodpovednú priamo za marketing
- ☐ marketingové záležitosti sú v kompetencii majiteľa firmy

2. Máte vypracovanú marketingovú stratégiu?

- ☐ áno ☐ nie

3. Čo by ste vo Vašom podniku označili za najdôležitejšie konkurenčné výhody? Prosím vyberte 3 možnosti a odlíšte ich číslami 1, 2 a 3 (1=najdôležitejšia konkurenčná výhoda).

Konkurenčná výhoda	hodnotenie 1, 2 alebo 3
podiel na trhu	
vzťah ku zákazníkovi	
nízke náklady	
nízka cena	
vlastníctvo licencie alebo patentu	
dodávateľské podmienky	
platobné podmienky	
umiestnenie firmy	
zamestnanci firmy	

kapitálová sila	
značka	
imidž firmy	
iné, uveďte:	

4. Práca so zákazníkom vo vašej firme pozostáva z (prosím vyberte iba jednu možnosť):

- ☐ Budovania vzťahu so zákazníkom v čase
- ☐ (máme databázu zákazníkov, pravidelne komunikujeme so zákazníkom
- ☐ (máme databázu zákazníkov, ale nekomunikujeme s nimi pravidelne, čakáme až sa nám ozvú sami
- ☐ (nemáme databázu zákazníkov, zákazníci sú pre nás anonymní.

5. Uplatňujete metódu CRM - Customer relationship management vo vašej firme (prosím vyberte 1 možnosť)?

- ☐ áno, máme vypracovaný systém CRM a uplatňujeme ho
- ☐ áno, ale uplatnenie tejto metódy je ešte len v začiatkoch
- ☐ nie, nepoznáme túto metódu
- ☐ nie, je pre nás zbytočná
- ☐ nie, máme na to dôvod:

6. Uskutočňujete zákaznícku analýzu, sledujete počet získaných a stratených zákazníkov, počet lojálnych zákazníkov?

- ☐ nie, neuskutočňujeme (prejdite na otázku č. 7)
- ☐ áno, uskutočňujeme (pokračujte prosím v otázke)

6a. Vypĺňte prosím údaje do tabuľky:

	počty zákazníkov	
	získaných	stratených
rok 2005		
rok 2006		
rok 2007		
rok 2008		

6b. Vypĺňte prosím údaje do tabuľky:

	percento z celkového počtu zákazníkov		
	vysoko lojálni zákazníci	zákazníci uskutočňujúci opakované nákupy	náhodní zákazníci
rok 2005			
rok 2006			
rok 2007			
rok 2008			

7. Snažíte sa o udržanie lojálnych zákazníkov?

- ☐ Áno ☐ Nie (pokračujte prosím v otázke)

7a. Uvedte dôvod pre nie:

- ☐ nemáme na to kapacity
☐ neoplatí sa nám to
☐ nevieme ako na to
 Iné, uvedte

8. Uvedte dôležitosť používaných nástrojov na zvýšenie lojality zákazníkov vo vašej firme:

nástroj	veľmi dôležitý	dôležitý	neutrálny	nedôležitý	absolútne nedôležitý
zľavy pre verných zákazníkov	☐	☐	☐	☐	☐
zákaznícke kluby a karty	☐	☐	☐	☐	☐
výhodné dodacie podmienky	☐	☐	☐	☐	☐
výhodné platobné podmienky	☐	☐	☐	☐	☐
servis a ponákupe služby	☐	☐	☐	☐	☐
osobná starostlivosť personálu o zákazníka	☐	☐	☐	☐	☐
intenzívna marketingová komunikácia	☐	☐	☐	☐	☐
vysoká kvalita produktov	☐	☐	☐	☐	☐
široký sortiment produktov	☐	☐	☐	☐	☐
darčeky	☐	☐	☐	☐	☐
poradenstvo	☐	☐	☐	☐	☐
budovanie vzťahu so zákazníkom	☐	☐	☐	☐	☐
iné - uvedte:	☐	☐	☐	☐	☐

9. Usporiadajte podľa významu prínosy lojality zákazníkov, pričom priradte číslo 1 najdôležitejšiemu prínosu a číslo 10 najmenej dôležitému:

prínos lojality zákazníkov	hodnotenie dôležitosti
zvýšený krížový potenciál nákupu (cross-buying)	
opakované nákupy zákazníka	
nížšia cenová citlivosť	
pozitívne odporúčania zákazníkom	
znížené náklady na získavanie zákazníkov	
pozitívny vplyv na zamestnanenckú lojalitu	
ľahšia marketingová komunikácia	
väčšie objemy nákupu	
zákaznícka spokojnosť	
celkové zníženie nákladov	

10. Uvedte, či súhlasíte s uvedenými výrokmi:

	súhlasím	nesúhlasím	neviem sa vyjadriť
<i>Vybudovaný vzťah so zákazníkom je najväčšia konkurenčná výhoda v stratégiách podnikov na súčasných trhoch.</i>	☐	☐	☐
<i>Udržanie si súčasného zákazníka je lacnejšie ako získanie nového.</i>	☐	☐	☐
<i>Zákazníci na súčasných trhoch sú mimoriadne cenovo citliví.</i>	☐	☐	☐
<i>Zákaznícka lojalita upevňuje zamestnanenckú lojalitu.</i>	☐	☐	☐
<i>Odporúčanie lojálneho zákazníka je najefektívnejšou formou komunikácie.</i>	☐	☐	☐

11. Komunikácia so zákazníkom sa uskutočňuje nasledovnými formami (vyberte viacero možností):

spätná väzba po nákupe tovaru	☐
pravidelné dopytovanie na potreby zákazníka	☐
pravidelné dopytovanie na spokojnosť zákazníka	☐
komunikácia a zisťovanie spätnej väzby prebieha pri predajnom rozhovore	☐
zákazník kontaktuje call centrum v prípade potreby	☐
zákazník kontaktuje firmu listom, emailom alebo faxom	☐
nástrojom obojstrannej komunikácie je webstránka	☐

zákazníkovi je k dispozícii personál na pobočkách	☐
---	--------------------------

12. Manažment sťažností uplatňujeme nasledovne (vyberte iba jednu možnosť):

uplatňujeme ho, máme vypracovaný manuál	☐
uplatňujeme ho, sťažnosti sa snažíme riešiť čo najrýchlejšie	☐
pri sťažnostiach a reklamáciách postupujeme iba podľa zákonných lehôt	☐
sťažnosti a reklamácie neriešime	☐

13. Označte ukazovatele, ktoré vaša firma vypočítava:

CLV - Customer Lifetime Value (hodnota zákazníka)	☐
ROI - Return on Marketing Investment	☐
Index zákazníckej spokojnosti	☐
Počet lojálnych zákazníkov	☐

14. Oblasť pôsobenia vašej

firmy:

15. Majetkové vlastníctvo firmy:

- ☐ firma s čisto slovenským kapitálom
- ☐ pobočka zahraničnej firmy
- ☐ firma so slovenským i zahraničným kapitálom

☐ iné:

16. Počet zamestnancov na Slovensku:

- ☐ 0 – 10 ☐ 11 – 50 ☐ 51 – 200 ☐ 201-1000 ☐ viac ako 1000

Počet zamestnancov celkovo (v SR i v zahraničí):

17. Výrobky a služby predávame cieľovej skupine:

☐ maloobchod - B2C

☐ veľkoobchod - B2B

18. Obrat za uvedené roky:

rok	obrat
2005	
2006	
2007	
2008	

19. Mám záujem o zaslanie výsledkov výskumu a dizertačnej práce na emailovú adresu:

Príloha č. 2: Tabuľky štatistického vyhodnotenie primárneho výskumu

Tabuľka č. 1: Najdôležitejšie konkurenčné výhody firiem, štatistické vyhodnotenie

Statistics						
		vztah ku zakaznikovi	nizke naklady, nizka cena	vlastnictvo licencie alebo patentu	dodavateľske podmienky	znacka
N	Valid	55	55	55	55	55

Missing	0	0	0	0	0
Median	2,0000	5,0000	8,0000	4,0000	5,0000
Mode	1,00	2,00 ^a	10,00	4,00	3,00
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics					
		platobne podmienky	umiestnenie firmy	zamestnanci firmy	kapitalova sila
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0
Median		7,0000	8,0000	4,0000	7,0000
Mode		7,00	9,00	4,00	8,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		10,00	10,00	10,00	10,00

Tabuľka č. 2: Uplatnenie metódy CRM, štatistické vyhodnotenie

Uplatnujete metodu crm?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano, mame vypracovany system crm a uplatnujeme ho	11	20,0	20,0	20,0
	ano, ale uplatnenie tejto metody je len v zaciatkoch	20	36,4	36,4	56,4
	nie, nepozname tuto metodu	19	34,5	34,5	90,9
	nie, je pre nas zbytocna	4	7,3	7,3	98,2
	nie, mame na to iny dovod	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Tabuľka č. 3: Vzťah ku zákazníkovi, štatistické vyhodnotenie

vztah ku zakaznikovi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	22	40,0	40,0	40,0

2,00	12	21,8	21,8	61,8
3,00	8	14,5	14,5	76,4
4,00	2	3,6	3,6	80,0
5,00	5	9,1	9,1	89,1
6,00	3	5,5	5,5	94,5
8,00	2	3,6	3,6	98,2
9,00	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Tabuľka č. 4: Štruktúra zákazníkov firiem, štatistické vyhodnotenie

Statistics				
		Ake percento tvoria vysoko lojalni zakaznici	Ake percento tvoria zakaznici uskutočnujúci opakované nákupy?	Ake percento tvoria náhodní zakaznici?
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0
Mode		2,00	3,00	1,00

Tabuľka č. 5: Budovanie vzťahu so zákazníkom ako nástroj na zvýšenie lojality, štatistické hodnotenie

budovanie vzťahu so zakaznikom					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi dolezity	43	78,2	78,2	78,2
	dolezity	11	20,0	20,0	98,2
	nedolezity	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Tabuľka č. 6: Nástroje na zvýšenie zákaznickej lojality, štatistické vyhodnotenie

Statistics						
		zľavy pre verných zákazníkov	zákaznícke kluby a karty	vyhodne dodacie podmienky	vyhodne platobné podmienky	servis a ponakupné služby
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Median		2,0000	3,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		1,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Variance		1,224	,772	,496	,628	,514
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Statistics						
		budovanie vztahu so zákazníkom	intenzívna marketingová komunikácia	vysoká kvalita produktov	darceky	poradenstvo
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Median		1,0000	2,0000	1,0000	3,0000	2,0000
Mode		1,00	2,00	1,00	3,00	1,00
Variance		,221	,547	,184	,695	,532
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	4,00	2,00	4,00	4,00

Tabuľka č. 7: Štatistické vyhodnotenie prínosov lojality zákazníkov

		zvyseny krizovy potencial	opakovane nakupy zakaznika	nizsia cenova citlivost	pozitivne odporucania zakaznikom	znizene naklady na ziskavanie zakaznikov
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Median		8,0000	2,0000	7,0000	4,0000	6,0000
Mode		10,00	1,00	7,00	2,00	5,00 ^a
Variance		8,944	7,358	6,941	5,306	4,809
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

		pozitivny vplyv na zamestnanecku lojalitu	lahsia marketingova komunikacia	vacsie objemy nakupu	zakaznicka spokojnost	celkove znizenie nakladov
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Median		8,0000	6,0000	4,0000	3,0000	8,0000
Mode		9,00	6,00	4,00 ^a	1,00 ^a	9,00 ^a
Variance		3,793	6,106	6,817	4,285	7,090
Minimum		3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabuľka č. 8: Výroky týkajúce sa lojálneho správania, štatistické vyhodnotenie

		Vybudovaný vztah so zákazníkom je najväčšia konkurenčná výhoda.	Udržanie si súčasného zákazníka je lacnejšie ako získanie nového.	Zákazníci sú na súasných trhoch mimoriadne cenovo citliví	Zákaznícka lojalita upevňuje zamestnávackú lojalitu.	Odporúčanie lojálneho zákazníka je najefektívnejšou formou komunikácie
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Tabuľka č. 9: Krížová tabuľka „spätná väzba“-„manažment sťažností“

			Manažment sťažností uplatňujeme nasledovne			Total
			uplatňujeme ho, máme vypracovaný manuál	uplatňujeme ho, sťažností sa snažíme riesiť čo najrýchlejšie	pri sťažnostiach a reklamáciach postupujeme iba podľa zákona	
spätná väzba po nakupe tovaru	neoznčil	Count	10	10	2	22
		% within	45,5%	45,5%	9,1%	100,0%
	oznčil	Count	9	21	3	33
		% within	27,3%	63,6%	9,1%	100,0%
Total		Count	19	31	5	55
		% within	34,5%	56,4%	9,1%	100,0%

Tabuľka č. 10: Krížová tabuľka „marketingové kompetencie“ – „metóda CRM“

Marketing v našej firme je v kompetencii: * Uplatnujete metodu crm? Crosstabulation

			Uplatnujete metodu crm?					Total
			ano, mame vypracovany system crm a uplatnujeme ho	ano, ale uplatnenie tejto metody je len v zaciatkoch	nie, nepozname tuto metodu	nie, je pre nas zbytocna	nie, mame na to iny dovod	
Marketing výlučne v našej marketingového firme je v oddelenia kompeten cii:	Count		7	5	3	0	0	15
	% within		46,7%	33,3%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
	Marketing v našej firme je v kompetencii:							
	Count		4	8	6	1	0	19
	% within		21,1%	42,1%	31,6%	5,3%	,0%	100,0%
marketing je súčasťou práce všetkých našich zamestnancov	Count		0	5	7	3	1	16
	% within		,0%	31,3%	43,8%	18,8%	6,3%	100,0%
	Marketing v našej firme je v kompetencii:							
	Count		0	2	3	0	0	5
	% within		,0%	40,0%	60,0%	,0%	,0%	100,0%
marketingove zalezitosti su v kompetencii majitela firmy	Count		0	2	3	0	0	5
	% within		,0%	40,0%	60,0%	,0%	,0%	100,0%
	Marketing v našej firme je v kompetencii:							
	Count		11	20	19	4	1	55
	% within		20,0%	36,4%	34,5%	7,3%	1,8%	100,0%
Total	Count		11	20	19	4	1	55
	% within		20,0%	36,4%	34,5%	7,3%	1,8%	100,0%
	Marketing v našej firme je v kompetencii:							
	Count		11	20	19	4	1	55
	% within		20,0%	36,4%	34,5%	7,3%	1,8%	100,0%

Tabuľka č. 11: Exact test pre krížovú tabuľku „marketingové kompetencie“ – „metóda CRM“

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	19,080 ^a	12	,087	,083		
Likelihood Ratio	22,382	12	,033	,034		
Fisher's Exact Test	17,431			,063		
Linear-by-Linear Association	11,259 ^b	1	,001	,001	,000	,000
N of Valid Cases	55					

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is 3,355.

Tabuľka č. 12: Krížová tabuľka „majetkové vlastníctvo“- „CRM“

			Uplatňujete metódu crm?					Total
			ano, máme vypracovaný systém crm a uplatňujeme ho	ano, ale uplatnenie tejto metódy je len v začiatkoch	nie, nepoznáme túto metódu	nie, je pre nás zbytočná	nie, máme na to iný dôvod	
majetkové vlastníctvo firmy	firma s čistým slovenským kapitálom	Count	5	11	14	3	1	34
		% within majetkové vlastníctvo firmy	14,7%	32,4%	41,2%	8,8%	2,9%	100,0%
	pobočka zahraničnej firmy	Count	4	2	3	0	0	9
		% within majetkové vlastníctvo firmy	44,4%	22,2%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	firma so slovenským i zahraničným kapitálom	Count	1	6	2	0	0	9
		% within majetkové vlastníctvo firmy	11,1%	66,7%	22,2%	,0%	,0%	100,0%
	iné	Count	1	1	0	1	0	3
		% within majetkové vlastníctvo firmy	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%

Total	Count	11	20	19	4	1	55
	% within majetkove	20,0%	36,4%	34,5%	7,3%	1,8%	100,0%

Tabuľka č. 13: Exact test pre krížovú tabuľku „majetkové vlastníctvo“- „CRM“

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	13,423 ^a	12	,339	,329		
Likelihood Ratio	13,822	12	,312	,342		
Fisher's Exact Test	13,241			,322		
Linear-by-Linear Association	1,638 ^b	1	,201	,228	,115	,028
N of Valid Cases	55					

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Tabuľka č. 14: Krížová tabuľka „majetkové vlastníctvo“- „Manažment sťažností“

			Manazment staznosti uplatnujeme nasledovne			
			uplatnujeme ho, mame vypracovany manual	uplatnujeme ho, staznosti sa snazime riesit co najrychlejsie	pri staznostiach a reklamaciach postupujeme iba podla zakona	
majetkove firma s cisto vlastnictvo slovenskym kapitalom firmy	Count	7	24	3	34	
	% within majetkove	20,6%	70,6%	8,8%	100,0%	
	% within Manazment	36,8%	77,4%	60,0%	61,8%	
	pobocka zahranicnej firmy	Count	5	3	9	
	% within majetkove	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%	
	vlastnictvo firmy	% within Manazment	26,3%	9,7%	20,0%	16,4%
staznosti						
firma so slovenskym i	Count	5	3	1	9	

zahranicnym kapitalom	% within majetkove	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
	vlastnictvo firmy				
	% within Manazment	26,3%	9,7%	20,0%	16,4%
ine	Count	2	1	0	3
	% within majetkove	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	vlastnictvo firmy				
	% within Manazment	10,5%	3,2%	,0%	5,5%
	staznosti				
Total	Count	19	31	5	55
	% within majetkove	34,5%	56,4%	9,1%	100,0%
	vlastnictvo firmy				
	% within Manazment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	staznosti				

Tabuľka č. 15: Exact test pre krížovú tabuľku „majetkové vlastníctvo“- „Manažment sťažností“

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	8,666 ^a	6	,193	,181		
Likelihood Ratio	8,958	6	,176	,232		
Fisher's Exact Test	9,221			,100		
Linear-by-Linear Association	4,260 ^b	1	,039	,046	,024	,011
N of Valid Cases	55					

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Uplatnujete metodu crm? * Uskutocnujete zakaznicku analyzu? Crosstabulation					Uskutocnujete zakaznicku analyzu?		Total
					nie, neuskutocnujeme	uskutocnujeme	
Uplatnujete metodu crm?	ano, mame	Count			1	10	11
	vypracovany system	% within Uplatnujete			9,1%	90,9%	100,0%
	crm a uplatnujeme	metodu crm?					
ho							
ano, ale uplatnenie					6	14	20

tejto metody je len v zaciatkoch	% within Uplatnujete metodu crm?	30,0%	70,0%	100,0%
nie, nepozname tuto metodu	Count	12	7	19
	% within Uplatnujete metodu crm?	63,2%	36,8%	100,0%
nie, je pre nas zbytocna	Count	4	0	4
	% within Uplatnujete metodu crm?	100,0%	,0%	100,0%
nie, mame na to iny dovod	Count	1	0	1
	% within Uplatnujete metodu crm?	100,0%	,0%	100,0%
Total	Count	24	31	55
	% within Uplatnujete metodu crm?	43,6%	56,4%	100,0%

Tabuľka č. 16: Krížová tabuľka „metóda CRM“ – „zákaznícka analýza“

Tabuľka č. 17: Exact test pre krížovú tabuľku „metóda CRM“ – „zákaznícka analýza“

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	16,252 ^a	4	,003	,001		
Likelihood Ratio	19,208	4	,001	,001		
Fisher's Exact Test	15,862			,001		
Linear-by-Linear Association	15,489 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N of Valid Cases	55					

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

b. The standardized statistic is -3,936.

Marketing v našej firme je v kompetencii: * Uskutocnujete zakaznicku analyzu? Crosstabulation

			Uskutocnujete zakaznicku analyzu?		Total
			nie, neuskutocnujeme	uskutocnujeme	
Marketing v našej firme je v kompetencii:	výlučne marketingového oddelenia	Count	4	11	15
		% within Marketing v našej firme je v kompetencii:	26,7%	73,3%	100,0%
	marketing je súčasťou práce všetkých našich zamestnancov	Count	7	12	19
		% within Marketing v našej firme je v kompetencii:	36,8%	63,2%	100,0%
	nemame osobu/oddelenie zodpovedne za marketing	Count	11	5	16
		% within Marketing v našej firme je v kompetencii:	68,8%	31,3%	100,0%
	marketingove zalezitosti su v kompetencii majitela firmy	Count	2	3	5
		% within Marketing v našej firme je v kompetencii:	40,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	24	31	55
		% within Marketing v našej firme je v kompetencii:	43,6%	56,4%	100,0%

Tabuľka č. 18: Križová tabuľka „marketingové kompetencie“ – „zákaznícka analýza“