

# VZTAHY SE STAKEHOLDRY V SOUDOBÝCH MARKETINGOVÝCH KONCEPCÍCH

**PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

*Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika  
simberova@fbm.vutbr.cz*

## **Abstrakt**

Současné poznání poukazuje na to, že u úspěšných podniků je zřetelná zejména jejich silná orientace na trh, ale také se objevuje další významný fenomén, a to, intenzivní zaměření na vytváření a udržování vztahů se stakeholdry v návaznosti na jejich potřeby s důrazem na vysokou kvalitu služeb. Cílem příspěvku je zmapovat zaměření na vztahy se stakeholdry v soudobých marketingových koncepcích, mezi které patří zejména „marketing vztahů“ a „tržní orientace“. Výsledky poznání pak následně shrnuje v diskusi dotýkající se empirického výzkumu této oblasti na průmyslových trzích.

## **Klíčová slova**

Vztahy se stakeholdry, soudobé marketingové koncepce, marketing vztahů, tržní orientace, výzkum, průmyslové trhy

## **Úvod**

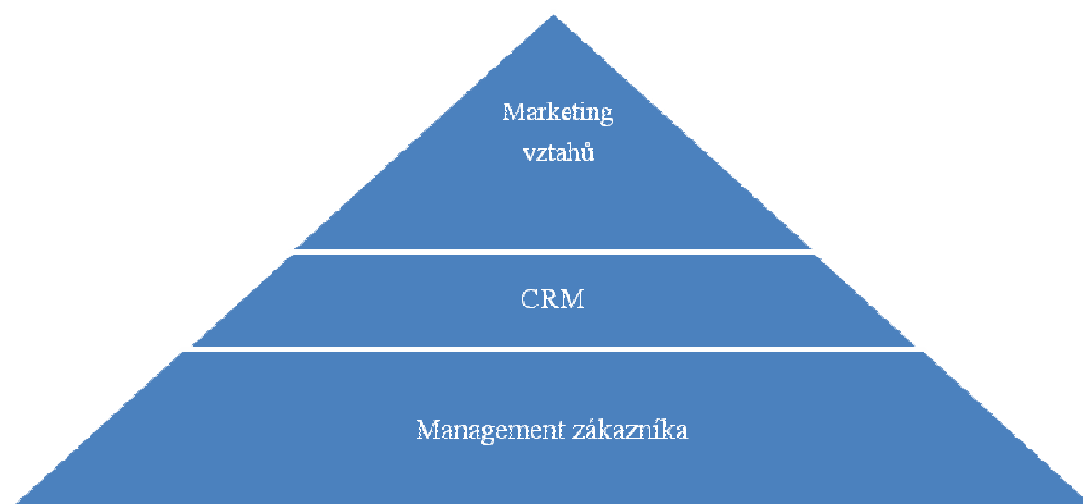
Témata týkající se postavení marketingu a využívání marketingových znalostí v podnicích jsou již delší dobu v popředí zájmu akademiků i praktiků. Mezi nové přístupy v oblasti vývoje marketingové koncepce se v současnosti řadí zejména „marketing vztahů“ a „tržní orientace“, jež přináší kromě jiného i odpovědi na některé současné rozpory mezi akademickou a praktickou úrovní marketingových znalostí, schopností a dovedností. Do popředí zájmů manažerských a marketingových teoretických koncepcí, ale i praktických postupů se dostávají kromě zákazníků i další skupiny stakeholderů, se kterými podniky na průmyslových trzích přicházejí do vztahů a větší či menší měrou ovlivňují nebo mohou ovlivňovat jejich budoucí rozvoj. Podniky by měly velice přesně určit potřeby trhu a zajistit, aby vyráběné produkty velmi precizně korespondovaly s potřebami zákazníků a dalších klíčových skupin stakeholderů. Právě tyto další skupiny v prostředí podniku se dostávají do centra pozornosti. Hlavním cílem úspěšných podniků je trh a ne produkty, jak by se mohlo zdát. Všechny výzkumné a vývojové aktivity: výroba, prodej i poprodejní servis směřují k lepšímu a rychlejšímu uspokojování potřeb jejich zákazníků. Produkt je u těchto podniků chápán nejen jako fyzický výrobek, ale zahrnuje i širší chápání produktu, a to jak výrobek, tak i služby, tzv. výrobek spojený se službami. Zaměření na zákazníka a jeho spokojenost přinesla v oblasti rozvoje podniků mnoho pozitiv, nicméně dnešní konkurenční prostředí nutí podnikovou a podnikatelskou praxi hledat další možnosti, jak zajistit úspěšnost svého podnikání a fungování na domácích a mezinárodních trzích. Potenciál nových příležitostí pro zlepšování tržní nabídky zejména v úrovni služeb se jeví právě v neprobádané problematice v těchto vzájemných vztahů s klíčovými skupinami stakeholderů podniku.

## **Marketing vztahů a stakeholdři**

V poslední době lze v teoretické i praktické rovině sledovat obrovský zájem o problematiku řízení vztahů zejména ve spojení s rozvojem informačních technologií a

budováním vztahů se zákazníky. Oblast je známá pod zkratkou CRM („Customer Relationship Management“). CRM můžeme definovat jako „strategický přístup, který zdokonaluje hodnotu stakeholderů prostřednictvím rozvoje vhodných vztahů s klíčovými zákazníky a zákaznickými segmenty. Je všeobecně známo, že marketing na průmyslových trzích požaduje hlubší pochopení podnikových procesů týkajících se zákazníků a vytváření hodnoty pro ně. Pojem marketing vztahů je však podstatně širší, jak je patrné z obrázků č.1.

**Obrázek 1:** Hierarchie marketingu vztahů a CRM (Christopher, M. akol., 2002)

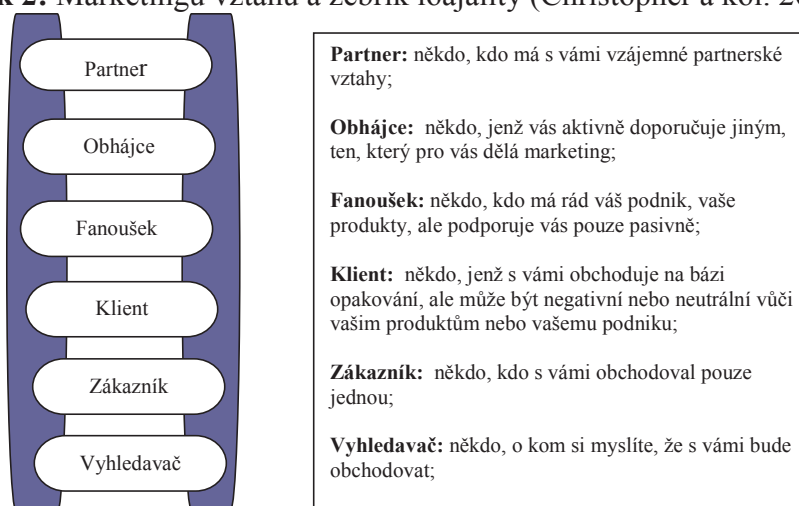


Ve své podstatě zahrnuje nový přístup k zákazníkům, který nahradil tradiční prodej na průmyslových trzích tím, že se zaměřuje na zákazníka a řízení zákazníků a zákaznických segmentů vytvořením multidisciplinárních týmů pro uspokojování potřeb zákazníků. CRM je stupeň ve vývoji marketingu vztahů, který ve své podstatě zdůrazňuje zaměření na zákazníka a využívá přitom současný potenciál IT a tvoří jeden z vhodných nástrojů identifikace a výběru cílových zákaznických segmentů. Vrchol pyramidy tvoří široce přijímaná filozofie k řízení vztahů, která je založena na identifikování, vytváření, budování a případném ukončení vztahů se stakeholdry s cílem vytváření dlouhodobé hodnoty pro podnik. V literatuře (Coote<sup>31</sup>, 1994 in Christopher, M., Payne, A, Ballantyne, D., 2002) lze ve vývoji marketingu vztahů pozorovat tři hlavní široké větve: 1. Anglo-australský přístup je založen na pracích Christophera, Payna a Ballantyne (1991) a zdůrazňuje především integraci následujících koncepcí: managementu kvality, marketingu služeb a ekonomiky vztahů se zákazníky. 2. Nordický přístup je zastoupen především v pracích Grönroose (1990, 1994). Podle Coote (1994) je tento přístup založen na interaktivní síťové teorii průmyslového marketingu, koncepci marketingu služeb a ekonomice vztahů se zákazníky. 3. Severoamerická větev je charakteristická svým důrazem na vztah mezi prodávajícím a kupujícím (dodavatelem a odběratelem) a je zastoupena především v pracích amerických autorů (Levitt, 1983 a Berry, 1995). Základem všech těchto přístupů je problematika vztahů, kterou lze najít ve dvou hlavních teoretických pramenech. Jsou to především studie zabývající se interakcí (vzájemným působením) na B2B trzích a studie zaměřené na aspekty marketingu vztahů a jejich sítí. **Studie interakce na B2B trzích** vychází ze zdůrazňování myšlenky, že podniky

<sup>31</sup> COOTE, L. (1994), Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Practice, in SHETH, J., N., PARAVATIYAR, A, Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, 1994, Research Conference Proceedings, Emory University, Atlanta

neobchodují s pasivními zákazníky, ale že na trhu dochází ke vzájemné interakci mezi zákazníky a marketery (nebo v přeneseném širším významu mezi zákazníky a podnikem). **Úspěch všech marketingových nástrojů je velmi silně podmíněn právě vzájemnými vztahy, které podnik má například s malým množstvím sofistikovaných zákazníků.** Tyto vztahy vzájemného působení jsou principiálně rozvedené v pracích a výzkumech členů skupiny „Industrial Marketing and Purchasing Group“ (dále IMP) zaměřených do oblasti průmyslového marketingu (Håkansson, Östberg, 1975; Håkansson, Wootz, 1975) a internacionalizace (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson, Vahlne, 1977). Tyto práce přinesly významné výsledky pro marketing vztahů a marketing sítí (network marketing). Přístup vzájemného působení (interakce) pro B2B marketing je původně rozpracován v projektu IMP (Håkansson, 1982) a dále přehledně shrnut Fordem (1990). **Studie zaměřené na aspekty marketingu vztahů** se vrací k zákazníkovi a zaměřují se na základní otázky zjišťování jeho potřeb a očekávání (De-Bruicker, Summe 1985; Christopher, Payne, Ballantyne 1991, 2002). Tuto problematiku však neřeší prostřednictvím klasického transakčního přístupu, ale upozorňují na rozvoj existujících vzájemných vztahů se zákazníky. Marketing vztahů je založen na přímém kontaktu se sofistikovanými zákazníky, kteří požadují také vysokou kvalitu služeb. Tato oblast se stává ústředním tématem budování loajálních vzájemných vztahů se zákazníky. Grönroos (1990) poukazuje na to, že úroveň poskytování služeb by se měla lišit dle jednotlivých stupňů vzájemného vztahu. Cílem je přesvědčit zákazníky, aby postupovali po „žebříku loajality“ (Christopher, Payne, Ballantyne 1991, Šimberová 2002), viz obrázek č.2. Tento „žebřík loajality“ identifikuje odlišné stupně rozvoje vzájemných vztahů se zákazníky. Podstatnou myšlenkou marketingu vztahů je také fakt, že investice do rozvoje vztahů se zákazníky nebo zákaznickými segmenty je potřebné pečlivě zvážit a odlišit dle jejich předpokládané hodnoty, kterou mohou pro podnik mít. Z našich autorů se touto oblastí zabývá Lošťáková, která ve své publikaci (2005) propracovala myšlenku segmentace trhu podle hodnoty zákazníků pro podnik. Podle Lošťákové (2005, str.175): „přitažlivost jednotlivých zákazníků a trhů je závislá na současné a zejména na strategické hodnotě zákazníků, resp. trhů, pro podnik a strategickou obchodní jednotku“. Vychází z prací autorů (Peppers, Rogers 2004 in Lošťáková 2005), kteří tvrdí, že strategická hodnota jednotlivých zákazníků a segmentů trhu pro podnik je dána čistou současnou hodnotou všech potenciálních zisků za celé období budoucí spolupráce se zákazníkem, resp. segmentem trhu. Strategická hodnota zákazníka pro podnik je závislá na délce budoucího vztahu s ním.

**Obrázek 2:** Marketingu vztahů a žebřík loajality (Christopher a kol. 2002, p.48)



**Studie zaměřené na aspekty marketingu sítě vztahů** rozvíjejí přístupy interakce na B2B trzích a marketing vztahů o zaměření na další skupiny stakeholderů z prostředí podniku, kromě zákazníků, se kterými podniky vstupují do vzájemných vztahů a kteří mají vliv na celkovou úspěšnost fungování podniku na trhu. Jde především o další skupiny stakeholderů, které jsou pro fungování podniku nezbytné a důležité, a vytváření sítě vztahů s nimi. Základ tohoto přístupu lze najít ve studiích zabývajících se sítěmi na trzích. *V marketingu vztahů je „networking“ (sít'ování) vymezován jako proces budování vztahů se zákazníky a ostatními stakeholdry, jenž podporuje zlepšení obchodních příležitostí.* Dokonce je network přístup v marketingu vztahů považován za další vývojový stupeň charakterizující pyramidu prodeje. Stabilně strukturované sítě vztahů fungují efektivněji, pokud jsou založeny na jasně stanoveném rozdělení práce mezi partnery (podniky) vztahů, dobře definovanými technologiemi a silnými pouty mezi partnery (podniky). (Vhodným příkladem může být automobilový trh, ve kterém je relativně malá pravděpodobnost vstupů nových subjektů a všichni hráči na trhu mají vyčleněné „jasné pozice“ na trhu.). V současné době změn je inovační schopnost životně důležitá pro fungování podniků, z tohoto důvodu musí být sítě vztahů schopny absorbovat a adaptovat se na měnící se požadavky trhů. Další pohled, který je nutné brát na zřetel, je ten, jenž říká, že sítě jsou dynamické struktury, co se mění. Stabilita sítí vztahů sice vybízí k tomu, že je pak chápeme s určitým stupněm strnulosti, ale v tomto smyslu to lze brát pouze jako jistý limit, kterému se musí partneři v rámci sítě vztahů vyvarovat. Způsob efektivního řešení je zahrnutý v potenciálu jejich schopností vyhledávat příležitosti, kombinovat aktivity a zdroje. Studie vymezující trhy jako síť vzájemných vztahů vychází a navazuje na výsledky předchozích studií. Jejich přínos spočívá oproti ostatním především v zdůraznění obou možností týkajících se vztahů, a to jak jejich budování a udržování, tak i jejich ukončení (pokud již tyto vztahy nepřinášejí hodnotu), které je vzhledem ke změnám a dynamičnosti prostředí nevyhnutné. Právě maximalizace hodnoty zákazníků se stává základním cílem marketingu vztahů. Tato myšlenka je ústřední, protože zákazník je ten, jenž přináší podniku zisky. Při shrnutí nastudovaných poznatků lze konstatovat, že ostatním skupinám stakeholderů, jež v rámci tohoto procesu maximalizace hodnoty zákazníka mohou přispívat větší či menší měrou, v současné odborné literatuře není zatím věnována systematická pozornost. Výzkumy byly zaznamenány v oblasti operacionalizace aspektů řízení vztahů se stakeholdry, bylo zde zachyceno více než 200 teoretických článků dle Gibbsona (2000, v Gao a Zhang, 2001), empirické práce jsou velice vzácné a pokud nějaké jsou, tak jsou označovány jako počáteční studie, jež jsou spojeny spíše s metodologickými výzvami v empirických studiích týkajících se vztahů se stakeholdry (například získávání a specifikování definic stakeholderů nebo měření efektů těchto vztahů (Harrison a Freeman, 1999). Částečně byly některé studie věnovány způsobům implementace systému řízení vztahů se stakeholdry, identifikaci stakeholderů (Mitchell, et al., 1997; Bryson, J. M., 2003) nebo měření spokojenosti stakeholderů (Winn a Keller, 2001). Marketing vztahů reprezentuje strategickou reakci, jejímž prostřednictvím podniky získávají konkurenční výhodu (Takala and Uisitalo, 1996). Tato dlouhodobá schopnost reagovat je založena na teorii, jež hodnotí vzájemnou závislost tržních hráčů a jejich společnou snahu založenou na důvěře a závazcích. Klíčovým faktorem úspěchu v dnešním dynamickém a rychle se měnícím prostředí, které zajišťuje podnikům přežití na satureovaných trzích, je udržování dlouhodobých vzájemných vztahů se stakeholdry (zákazníky, zaměstnanci, dodavateli nebo reprezentanty komunit). V tomto prostředí se stávají součástí nabídky hlavně důvěra a smluvní závazky (Morgan and Hunt, 1994). „Pouze činitelé, kteří důvěřují a kteří jsou schopni plnit smluvní závazky vůči jiným stranám, jsou schopni podělit se také o informace“ (Helfert et al., 2002, p.1123).

## Tržní orientace a stakeholdři

Původní zdroje o tržní orientaci můžeme najít v osmdesátých letech, když Grönroos (1989) a mnoho dalších autorů (např. Gummerson, 1987; Piercy and Morgan, 1990) **poukázali na krátkozrakost orientace podniků pouze na zákazníky. Podniky potřebují rozšířit svoje zaměření i na ostatní stakeholdry (jako jsou například zaměstnanci, strategičtí partneři nebo dodavatelé) prostřednictvím firemních vztahů.** Toto rozšíření umožní koordinovat aktivity mezi různými stranami s výsledkem vzájemného užitku za účelem dosažení konkurenční výhody (Morgan and Hunt, 1994). Řízení vztahů se stakeholdry je otázkou vyvažování různorodých zájmů stakeholderů a vytváření přidané hodnoty (Goodijk, 2003) prostřednictvím vize, mise, sociálních norem apod. Tento přístup byl široce diskutován v manažerské literatuře (Freeman, 1984; Harrison et al., 1999; Kelada, 1999; Omran et al., 2002; Sirgy, 2002; Win and Keller, 2001). **Orientaci na stakeholdry** zdůrazňuje ve své publikaci Van Raaij (2001), a to právě v souvislosti se zaměřením na zákazníky, kdy souhlasí s tvrzením Greenleyho a Foxalla, že orientace na zákazníka v sobě částečně zahrnuje i orientaci na další stakeholdry – pokud je spokojený zákazník, jsou spokojeni také majitelé podniku, zaměstnanci apod. Deshpandé a kol. (1993) tvrdí, že orientace pouze na jednoho stakeholdra není vhodná ani výhodná. Slater a Narver (1994, 1999) a Narver a Slater (1990) vymezují tržní orientaci jako kulturu, která se zaměřuje na zisk, vytváří a zdůrazňuje vyšší hodnotu pro zákazníky, avšak vyzdvihuje i zaměření na ostatní stakeholdry a stanovuje normy chování reagující na vývoj organizace a odezvu na tržní informace. Tyto studie a mnoho jiných řeší sice význam dalších stakeholderů, ale většinou tento pohled rozšiřují pouze o jednoho nebo dva z následujících skupin stakeholderů: konkurenty, zaměstnance a popřípadě vlastníky (Armstrong, Collopy 1996 apod.). Tomášková (2005, str.77) se domnívá, že: „zákazníci a konkurence sice představují nejvýznamnější stakeholdry, není však možné okruh stakeholderů zužovat pouze na dvě skupiny“. V „nové metodě měření tržní orientace“ rozšiřuje vymezení tržní orientace a jejich prvků i o další skupiny stakeholderů.

***Přístupy k tržní orientaci, ve kterých je zdůrazněn význam i dalších stakeholderů, můžeme rozdělit do dvou hlavních cest:***

- kde je vnímána jako manažerská filozofie strategická orientace nebo podniková kultura. Z tohoto pohledu je tržní orientace „jednou z několika strategických orientací, kterou může podnik mít“ (Noble et al., 2002, str.26). Dále Narver a Slater (1990) definovali tržní orientaci jako podnikovou kulturu., přičemž Slater a Narver (1995, str.67) navrhují, že „tržní orientace je kultura, která:

- 1) umísťuje nejvyšší prioritu na vytváření zisku a udržení velké hodnoty zákazníka s ohledem na zájmy i ostatních klíčových stakeholderů;
- 2) poskytuje normy chování týkající se organizačního rozvoje a schopnosti reagovat na podněty týkající se tržních informací“.

- kde je vnímána jako chování organizace a jednotlivců. Zde nabízí behaviorální definici tržní orientace Kohli a Jaworski (1990, str.6), kteří říkají, že tržní orientace se skládá ze tří koncepčních dimenzí: „vytváření zpravodajského systému informací týkajících se současných a budoucích potřeb zákazníků; rozšíření těchto informací mezi oddělení a organizace, schopnosti reagovat na tyto podněty, informace“. Tržní orientace má významné interní a externí důsledky na organizační a individuální chování. Všechna oddělení, nejenom marketingová, jsou zapojena do procesu, a to proto, aby byla schopna reagovat na podněty z trhu. Důvěra a smluvní závazky zaměstnanců, jednotný duch, morálka a spokojenost s pracovním místem reprezentují vnitřní benefity přijatého tržně orientovaného chování.

## Diskuse

Celospolečenský vývoj naznačuje, že strategické zaměření podniků na trhy se zdá být nezbytnou podmínkou jejich dalšího úspěšného fungování. Mimo jiné analýza současných názorů řady odborníků z oblasti managementu a marketingu poukazuje na tento posun ve vývoji marketingové koncepce směrem k výraznějšímu zaměření na trhy, jež nejsou tvořeny pouze zákazníky, ale i dalšími skupinami stakeholderů ovlivňujícími výkonnost podniků. Způsob, jak se k těmto trhům přiblížit, nabízí právě úroveň tržní orientace podniků. Ucelené řešení však neposkytuje žádný ze současných autorů.

a základě současného stavu teoretického a empirického poznání týkajícího se současných marketingových koncepcí byl proveden empirický výzkum, **cílem kterého bylo hlubší poznání a ověřování poznatků týkajících se vztahů podniků působících na průmyslových trzích se svými stakeholdry**. Zejména marketing vztahů poskytuje teoretická východiska a zdůrazňuje význam vytváření, budování a případné ukončení vztahů s cílovými zákazníky, zákaznickými segmenty, které jsou pro dlouhodobé fungování podniků klíčové. Z pohledu současného vývoje se zdá být nezbytné rozšířit tento pohled i na další skupiny, které mají vliv na úspěšnost a dlouhodobost fungování podniků.

Jsou to další skupiny klíčových stakeholderů, které jsou součástí prostředí podniků a mají na jeho fungování v menší nebo větší míře pozitivní nebo negativní vliv. Jejich identifikování, zjištění případných vzájemných vazeb, odhalení potenciálních přínosů, příležitostí a bariér pro podnikem vytvářené hodnoty dosud nebylo zmapováno. Marketingové řízení rozšířené o zahrnutí invencí dalších zainteresovaných skupin se zdá být kromě jiného i potenciálem pro komplexnější vytváření tržní nabídky podniků. Hlubší zkoumání této oblasti předpokládá přínosy i v rovině koordinace marketingových a obchodních aktivit podniků. Tyto poznatky a důvody vyplývající z vymezeného teoretického rámce v předchozích kapitolách byly podkladem pro hlubší zkoumání řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích. Na základě teoretických a empirických poznatků byla stanovena nulová hypotéza:

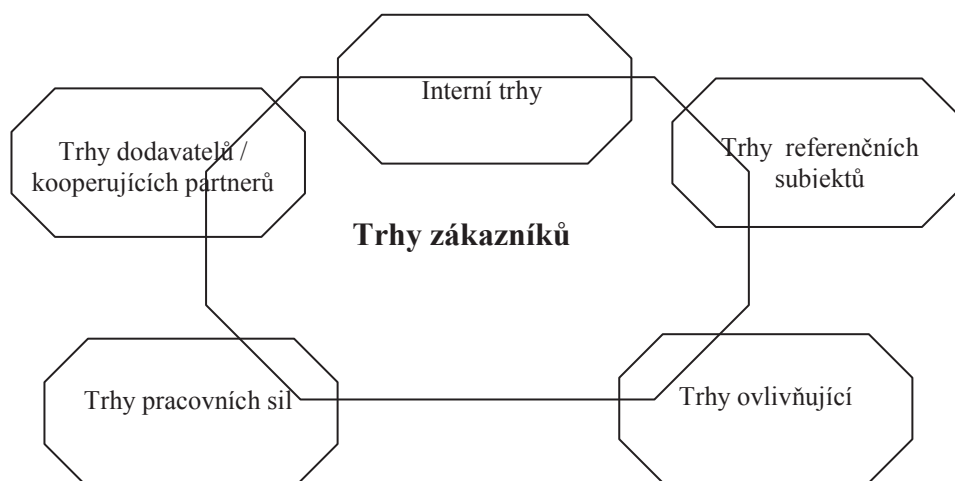
$H_0$ : Vytváření a budování vztahů se stakeholdry má vliv na propojení a koordinaci marketingových a obchodních činností.

Výchozím teoretickým zdrojem pro výzkum vztahů podniku s různými subjekty byla práce Christophera, Payna a Ballantyna (2002), ve které je charakterizováno šest klíčových trhů v okolí podniku, se kterými by podniky měly vytvářet a budovat strategické vzájemné vztahy (viz obrázek č.3).

## Cíle výzkumu

Hlavním cílem bylo zmapování klíčových aspektů řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích. Dílčí cíle vyplývají z cílů jednotlivých etap: 1.Etapa se týkala oblasti identifikování klíčových stakeholderů, mapování a charakterizování vztahů a aktivit podporujících vztahy, které s podnikem navazují. 2.Etapa se týkala identifikování klíčových stakeholderů pro podniky a charakterizování vzájemných vztahů z pohledu služeb, které si vzájemně mezi sebou vyměňují. 3.Etapa se týkala výzkumu vybraných aspektů řízení vztahů se stakeholdry a jejich propojení s oblastí doprovodných služeb podílejících se na zvyšování hodnoty nabídky podniku v návaznosti na hodnotový řetězec. **Dílčí cíle byly následně rozpracovány do výzkumných otázek, jež se staly podkladem pro tvorbu výzkumných metod a hypotéz pro třetí etapu výzkumu.**

**Obrázek 3:** Teoretický rámec šesti strategických trhů (Christopher, Payne a Ballantyne 2002)



### Metodologie výzkumu

Výzkum byl členěn na tři klíčové etapy, které byly časově rozloženy. První a druhá etapa výzkumu měla mapující charakter: První etapa sběru dat proběhla v rámci širšího mezinárodního šetření polských, českých a slovenských podniků v období dubna – května 2007. Do výzkumného vzorku bylo zařazeno 60 malých podniků v každé zemi. Druhá etapa sběru dat byla provedena v měsíci červnu 2007. Výzkumný vzorek představoval 100 podniků z oblasti zpracovatelského průmyslu (dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností - OKEČ). Třetí etapa sběru dat byla provedena v měsících září – říjnu 2007. Výzkumný vzorek představoval 500 podniků z oblasti zpracovatelského průmyslu (dle OKEČ). Data získaná sběrem v rámci sběru 3. etapy jsou momentálně ve stavu analyzování, kompletní výsledky a závěry budou zpracovány a publikovány v průběhu roku 2008. Na základě analýzy teoretických zdrojů zabývajících se vztahy se stakeholdry v rámci současných marketingových koncepcí byl vytvořen teoretický rámec empirického výzkumu, který vycházel z metodologie triangulace. V rámci výzkumu byla použita metoda písemného dotazování kombinující kvantitativní a kvalitativní přístup. Ve výzkumu byly použity tři dotazníky, vytvořené na základě teoreticko-metodologických východisek, které řešily postupně stanovené výzkumné otázky. Objektem výzkumu byly podniky na průmyslových trzích. Výzkumný soubor tvořily průmyslové podniky operující v České republice. Získaná data byla následně analyzována a statisticky zpracována v prostředí softwarového programu SPSS Base 11.5. Analýza dat byla provedena prostřednictvím základních deskriptivních charakteristik, testů, tabulek četnosti, kontingenčních tabulek a korelačních analýz.

### Závěry

Důvody vytváření dlouhodobých vztahů zákazníků s podnikem souvisí především s atraktivitou poskytované hodnoty. Klíčovým prostorem se zdá být odlišení nabídky podniku od konkurence zejména v oblasti kvality a poskytování doprovodných služeb. Průzkum hodnoty souvisí s totální tržní orientací podniku, která zahrnuje pohled napříč trhy i uvnitř trhů, ve kterých nachází potencionální stakeholdry daného podniku. Získávané informace o okolí podniku, široká podniková schopnost reagovat a zpracovávat tyto informace do hodnotových nabídek a prosazovat je v rámci podniku má vliv na dosavadní konkurenční výhody a odlišení nabídky od konkurence a tím v konečném důsledku vytvářet vyšší užitné hodnoty pro zákazníka. Významným východiskem pro podnik je v této souvislosti výběr jeho

klíčových stakeholderů a vytváření a budování výhodných dlouhodobých vztahů s těmi, kteří mohou přispět v rámci procesu tvorby přidané užitné hodnoty. Provedený empirický výzkum by měl přinést odpovědi na některé z těchto otázek. Výsledky první a druhé etapy výzkumu již ukázaly, že **marketing vztahů není v podnicích obecně známý**, tato oblast je nejvíce vnímaná v souvislosti s pojmem CRM, což zřejmě souvisí s rozšířením a implementací této koncepce řízení vztahů se zákazníky v podnikové praxi. Významným faktem z pohledu výsledků se zdá být právě **posun ve vnímání podniků týkající se uvědomění si významu dalších klíčových skupin stakeholderů** kromě zákazníků a dodavatelů. Další výsledky výzkumu budou průběžně publikovány.

### Literatura

- AMSTRONG, J. S., COLLOPY, F., 1996., Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *In Journal of Marketing Research*, May 1996, 33, str. 188-99.
- BERRY, L., L., 1995., Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives. *In Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp 234-45.
- BRYSON, J. M., 2003., "What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques", A paper presented at the London School of Economics and Political Science 10 February 2003, dostupné z <http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/10-02-03-BRY.pdf> [online] [citace 19.srpna 2003].
- COOTE, L., 1994. Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Practice, in SHETH, J., N., PARAVATIYAR, A, Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, 1994, Research Conference Proceedings, Emory University, Atlanta
- DEBRUICKE, F., S., SUMME, G., 1985., „Make Sure your Customer Keep Coming Back“. *In Harvard Business review*, January-February, 92-8
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U., WEBSTER, F.E.Jr., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. vol. 57, no. 1, pp. 23 - 27
- FORD, D. (ed.), 1990. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Network*. Harcourt Brace.
- FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Marshfield
- GAO, S. S., ZHANG, J. J., 2001., „A Comparative Study of Stakeholder Engagement in Social Auditing“ *In* Andriof, J., Macintosh, M. *Perspectives of Corporate Citizenship* Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 238-278.
- GRÖNROOS, C., 1990. Marketing Redefined. *In Management Decision*. 27 (1), pp 5-9.
- GOODIJK, R., 2003. „Partnership at Corporate Level: The meaning of the Stakeholders Model“, *In Journal of Changes Management* 3(3), pp. 225-241.
- GRÖNROOS, C., 1994., From scientific management to service management. *In International Journal of Service Industry Management.*, vol. 5, no. 1, pp. 5 - 20, ISSN 0956-4233
- GUMMERSON, E., 1987., „The New Marketing Developing Long Term Interactive Relationship“, *In Long Range Planning*, 20, pp10-20.
- HÅKANSSON, H., ÖSTBERG, K. , 1975, „Industrial Marketing – An Organisational Problem?“ *In Industrial Marketing Management*, 4 (1), pp 113-23.
- HÅKANSSON, H., WOOTZ, B., 1975. „Supplier Selection in an International Environment: An Experimental Study“, *In Journal of marketing Research*, 12 (February).
- HÅKANSSON, H., 1982. *Industrial Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Croom Helm.
- HARRISON, J. S., FREEMAN, R. E., 1999. „Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives“, *In Academy of Management Journal* 42(5), 479-485.
- HELFFERT, G., RITTER, T., WALTER, A., 2002. „Redefining Market Orientation from Relationship Perspective: Theoretical Consideration and Empirical Results“, *Journal of Marketing* 36(9/10), 1119-1139.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., 2002. *RM: Creating Stakeholder Value* . Oxford, 264 p. ISBN 0750648392.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A, BALLANTYNE, D., 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Buterworth-Heinemann,
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975. „The Internationalisation of the Firm: - Four Swedish CASE“, *In Journal of Management Studies*, October, pp. 305-22.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E., 1977. „The Intrenationalisation of the Firm: A Model of Knowledge Development ans Increasing Foreign Market Commitments“, *In Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.



- KELADA, J. N., 1999. *Stakeholders Management: A Total Quality approach*, Quality Congress, ASQC Annual Quality Congress Proceedings, Milwaukee, pp. 448-461
- KITA, J., 2002. *Nákup a prodej na trhu vyrovné sféry*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., 306s. ISBN 80-89047-50-5.
- KITA, P., 2006. Prínosy koncepcie obchodného marketingu vo vzťahu k distribútorovi. *In Marketingová panorama*, 4 (1-2), 18-20.
- KOHLI, A., K., JAWORSKI, B., J., 1990. „Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications“, *In Journal of Marketing* 54(2), 1-18.
- LEVITT, T., 1983. *Asthe Sale is Over*. *In Harvard Business Review*. September, pp. 87-93.
- LOŠŤÁKOVÁ, H., 2005. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza por vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. A., WOOD, D. J., 1997. „Toward a Theory of Stakeholders Identification and salience: Defining the Principles of Who and what Really Counts“, *In Academy of Management review* 22(4), 853-886.
- MORGAN, R., M., HUNT, S., 1994. „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing“, *In Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F., 1990. „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“, *In Journal of Marketing* 54(4), 20-35
- NOBLE, C. H., SINHA, R. K., KUMAR, A., 2002. „Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, and Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices.
- OMRAN, M. P. A., POINTON, J., 2002. „Shareholders versus Stakeholders: Corporate mission statements and investor returns“, *In Business Ethics: A European Review* 11 (34), 318-327.
- PIERCY, N., MORGAN, N., 1990. „Internal Marketing: Making Marketing Happen“, *In Marketing Intelligence and Planning* 8(1), 4-6
- SIRGY, M. J., 2002. „Measuring Corporate performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics“ *In Journal of Business Ethics* 35(3), 143-162
- SLATER, S.F., NARVER, J.C., 1994. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *In Business Horizons*. no. 3/4, pp. 22 – 28
- SLATER, S. F., NARVER, J. C., 1995. „Market Orientation and Learning Organization“, *In Journal of Marketing* 59(3), 63-74
- SLATER S. F., NARVER J. C., 1999. Research Notes and Communications: Market-Oriented is more than being Customer-Led. *In Strategic Management Journal*, vol. , iss., pp. 1165-1168.
- ŠIMBEROVÁ, I., 2002. *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníků (TCS) pro rozvoj podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 148 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA
- TAKALA, T., UUSIATALO, O., 1996. „An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis“, *In European Journal of Marketing* 30(9/10), 45-60
- TOMÁŠKOVÁ, E., 2005. *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 149 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA
- VAN RAAIJ, E., M., 2001. *The implementation of Market Orientation*. Twente University Press.
- WINN, M. I., KELLER, L. R., 2001. „A Modeling Methodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions: implications for Research“, *In Journal of Management Inquiry* 10(2), 166-181

## Summary

Iveta Šimberová

## STAKEHOLDER RELATIONSHIP IN THE FRAMEWORK OF PRESENT MARKETING CONCEPTS

Recent knowledge suggests that characteristics recognizable in successful undertakings include particularly their strong market orientation plus another important phenomenon, namely an intensive orientation to the setting up and maintaining shareholders relationships with respect to their needs and an emphasis on a high quality of services. The aim of the paper is focused to characterize stakeholder relationship in contemporary

marketing concepts („relationship marketing“and „market orientation“). Outcomes of cognition are summarized in discussion related to empirical research of the field on industrial market.

**Recenzent/Reviewer:**

Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.  
Brno University of Technology  
Faculty of Business and Management  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno, Czech Republic  
*E-Mail: nemecek@fbm.vutbr.cz*