

# Řízení vztahů se zákazníky

---

Kamila Tišlerová

Edice učebních textů

---

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**  
VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

# Řízení vztahů se zákazníky

**Autor:**

**Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-52-3

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

# Obsah

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| Seznam obrázků                                        | 7         |
| Seznam tabulek                                        | 8         |
| Značky a symboly v učebním textu                      | 9         |
| Předmluva                                             | 10        |
| <b>1. KAPITOLA: ZÁKAZNICKÝ PŘÍSTUP</b>                | <b>12</b> |
| 1.1 Orientace na zákazníka                            | 13        |
| 1.2 Vývoj a přístup k orientaci na zákazníka          | 13        |
| 1.2.1 Historie                                        | 14        |
| 1.2.2 Management                                      | 14        |
| 1.2.3 Marketing/Management                            | 14        |
| 1.3 Vztahový marketing                                | 15        |
| 1.4 Holistický marketing                              | 17        |
| 1.5 Diferencovaný marketing                           | 19        |
| 1.6 Customizace a personalizace                       | 21        |
| 1.6.1 Vymezení pojmů a charakteristiky                | 21        |
| 1.6.5 Masová customizace                              | 22        |
| 1.7 Strategie pro přizpůsobení zákazníkovi            | 25        |
| 1.8 Zákazník 1.0 až 4.0                               | 26        |
| 1.8.1 Charakteristika zákazníka                       | 26        |
| 1.8.2 Rozvoj zákaznického přístupu                    | 27        |
| <b>2. KAPITOLA: CRM</b>                               | <b>30</b> |
| 2.1 Vymezení CRM                                      | 31        |
| 2.2 Management                                        | 32        |
| 2.2.1 Typy CRM z hlediska úrovně řízení               | 32        |
| 2.2.2 Model pěti procesů (také Paynův a Frowův model) | 33        |
| 2.2.3 CRM versus Marketingová automatizace            | 34        |
| 2.3 CRM marketing                                     | 35        |
| 2.3.1 Význam CRM                                      | 35        |
| 2.3.2 Oblast řízení vztahů se zákazníky               | 36        |
| 2.4 Vztah                                             | 38        |
| 2.4.1 Vztah jako proces                               | 38        |
| 2.5 Názorové školy – vztah                            | 39        |
| 2.5.1 Severská škola                                  | 39        |
| 2.5.2 Anglo-australská škola                          | 40        |
| 2.5.3 Severoamerická škola                            | 41        |
| 2.5.4 Asijská (guanxi) škola                          | 41        |
| 2.5.5 Shrnutí z názorových proudů na pojetí vztahu    | 42        |

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. KAPITOLA: HODNOTA VNÍMANÁ ZÁKAZNÍKEM</b>        | <b>45</b> |
| 3.1 Pohled na hodnotu                                 | 46        |
| 3.2 Základní složky hodnoty vnímané zákazníkem        | 48        |
| 3.3 Modely vnímané hodnoty                            | 50        |
| 3.3.1 Zeithamlová                                     | 50        |
| 3.3.2 Sheth                                           | 50        |
| 3.3.3 Holbrook                                        | 50        |
| 3.3.4 Orientace zákazníků                             | 51        |
| 3.3.5 Tracey a Wiersema                               | 51        |
| 3.3.6 Almquistovy složky vnímané hodnoty              | 52        |
| 3.3.7 Kano model                                      | 53        |
| 3.4 Zjišťování a měření hodnoty vnímané zákazníkem    | 54        |
| <b>4. KAPITOLA: HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRO PODNIK</b>      | <b>59</b> |
| 4.1 Zákazníci jako aktiva podniku                     | 60        |
| 4.1.1 Další vymezení                                  | 61        |
| 4.2 Řízení zákaznické základny                        | 62        |
| 4.3 Celoživotní hodnota zákazníka                     | 64        |
| 4.3.1 CLV diskontovaná v čase                         | 64        |
| 4.3.2 Praktický výpočet I.                            | 64        |
| 4.3.3 Praktický výpočet II.                           | 65        |
| 4.4 Další měření hodnoty zákazníka                    | 66        |
| 4.4.1 ABC analýza                                     | 67        |
| 4.4.2 Analýza ziskovosti zákazníků (CPA)              | 68        |
| 4.4.3 Zjednodušené RFM modelování (kalkulace)         | 68        |
| 4.4.4 Náklady na zákazníka                            | 68        |
| 4.5 Koncepty nepřímé hodnoty zákazníka                | 69        |
| 4.5.1 Nepřímá hodnota zákazníka                       | 69        |
| 4.5.2 Konceptní rámec celkové hodnoty                 | 69        |
| 4.6 Společná tvorba hodnoty                           | 70        |
| <b>5. KAPITOLA: ZÍSKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ</b>               | <b>76</b> |
| 5.1 O jaké zákazníky usilovat                         | 77        |
| 5.1.1 Profitabilní zákazník                           | 77        |
| 5.1.2 Pokročilá segmentace – persona                  | 77        |
| 5.1.3 Modelování zákazníků                            | 78        |
| 5.2 Funnel – prodejní cesta                           | 79        |
| 5.2.1 Význam prodejního funnelu                       | 80        |
| 5.2.2 Další modely funnelu                            | 81        |
| 5.3 Tradiční vs. Moderní způsob akvizice              | 82        |
| 5.3.1 Rozdíl tradiční a nový marketing                | 82        |
| 5.4 Inbound marketing                                 | 84        |
| 5.4.1 Inbound metodika základní                       | 84        |
| 5.4.2 Inbound metodika rozšířená                      | 86        |
| 5.4.3 Prodejní cesta z pohledu transformace zákazníka | 87        |
| 5.4.4 Model STDC                                      | 88        |

|           |                                              |            |
|-----------|----------------------------------------------|------------|
| 5.5       | Nástroje pro akvizici                        | 89         |
| 5.5.1     | Lead management                              | 89         |
| 5.5.2     | Event-based Marketing (Trigger marketing)    | 91         |
| 5.5.3     | Obsahový (Content) marketing                 | 93         |
| 5.5.4     | Konverzní marketing                          | 94         |
| 5.5.5     | Reklama s přímou odezvou                     | 95         |
| 5.5.6     | Multikanálový marketing                      | 96         |
| 5.5.7     | E-commerce marketing                         | 96         |
| 5.6       | Měření akvizice                              | 97         |
| <b>6.</b> | <b>KAPITOLA: UDRŽOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ</b>         | <b>101</b> |
| 6.1       | Udržování zákazníků (retence)                | 102        |
| 6.2       | Kvalita vztahu                               | 103        |
| 6.3       | Loajalita                                    | 104        |
| 6.3.1     | Kategorizace zákazníků                       | 104        |
| 6.3.2     | Měření loajality                             | 107        |
| 6.3.3     | Share of Wallet                              | 109        |
| 6.4       | Marketing angažovanosti zákazníků            | 110        |
| 6.4.1     | Podstata Marketingu angažovanosti            | 110        |
| 6.4.2     | Definování a měření zákaznické angažovanosti | 113        |
| 6.5       | Věrnostní programy                           | 113        |
| 6.5.1     | Věrnostní programy podle členství            | 113        |
| 6.5.2     | Věrnostní programy podle principu            | 115        |
| 6.5.3     | Vnímání věrnostních programů                 | 115        |
| 6.6       | Ukončení vztahu                              | 116        |
| <b>7.</b> | <b>KAPITOLA: B2B</b>                         | <b>120</b> |
| 7.1       | Vztahy na b2b trzích                         | 121        |
| 7.1.1     | Marketing vztahů                             | 121        |
| 7.1.2     | Průmyslový marketing a nákup                 | 121        |
| 7.1.3     | Charakteristika B2B trhů                     | 123        |
| 7.2       | Marketing pro b2b                            | 123        |
| 7.2.1     | Marketing firemních/klíčových zákazníků      | 123        |
| 7.2.2     | Postup prodejní cestou                       | 125        |
| 7.2.3     | Druhy ABM                                    | 126        |
| 7.3       | Segmentace na B2B trhu                       | 127        |
| 7.4       | Hodnota vnímaná zákazníkem v b2b             | 128        |
| 7.5       | Hodnota zákazníka pro podnik v b2b           | 129        |
| 7.5.1     | Celoživotní hodnota zákazníka                | 129        |
| 7.5.2     | Management portfolia zákazníků               | 130        |
| 7.6       | Vztahy s dodavateli                          | 131        |
| <b>8.</b> | <b>KAPITOLA: CRM SOFTWARE A IMPLEMENTACE</b> | <b>136</b> |
| 8.1       | CRM jako software                            | 137        |
| 8.1.1     | Vhodnost CRM řešení                          | 137        |
| 8.1.2     | Typy CRM systémů                             | 138        |

---

|           |                                                   |            |
|-----------|---------------------------------------------------|------------|
| 8.2       | Možnosti využití softwaru                         | 139        |
| 8.2.1     | Operační                                          | 139        |
| 8.2.2     | Analytické CRM                                    | 140        |
| 8.2.3     | Kolaborativní CRM                                 | 141        |
| 8.3       | Automatizace                                      | 143        |
| 8.3.1     | Automatizace v oblasti marketingu (MA)            | 143        |
| 8.3.2     | Automatizace v oblasti prodeje                    | 144        |
| 8.3.3     | Automatizace v oblasti zákaznického servisu       | 145        |
| 8.3.4     | Softwarová podpora v oblasti marketingu a prodeje | 146        |
| 8.3.5     | Nejčastější funkcionality CRM softwarů            | 146        |
| 8.3.6     | SRM software                                      | 147        |
| 8.3.7     | Umělá inteligence v CRM řešeních                  | 148        |
| 8.3.8     | Data mining                                       | 149        |
| 8.4       | Implementace sw                                   | 150        |
| 8.4.1     | Vytvoření implementačního týmu CRM                | 150        |
| 8.4.2     | Vytvoření plánu managementu změn                  | 150        |
| 8.4.3     | Návrh rozpočtu na implementaci CRM                | 151        |
| 8.4.4     | Začátek implementace CRM                          | 151        |
| 8.4.5     | Ostrý start                                       | 152        |
| 8.5       | Neúspěšné zavádění CRM                            | 153        |
| <b>9.</b> | <b>KAPITOLA: TRENDY A BUDOUCNOST CRM</b>          | <b>157</b> |
| 9.1       | Budoucí zákazník                                  | 158        |
| 9.1.1     | Zákazník 4.0                                      | 158        |
| 9.1.2     | Zákazník 5.0                                      | 159        |
| 9.1.3     | Budoucnost vztahu společnost – zákazník           | 159        |
| 9.2       | Budoucnost věrnostních programů                   | 160        |
| 9.3       | Koncepty CRM                                      | 161        |
| 9.4       | Budoucnost CRM řešení                             | 162        |
| 9.5       | CRM a data driven marketing                       | 163        |
|           | Glosář                                            | 166        |
|           | Seznam literatury                                 | 171        |
|           | Vzorový test                                      | 177        |

## Seznam obrázků

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Obrázek 1.1 Dosahování zisku v prodejním a vztahovém marketingu        | 16  |
| Obrázek 1.2 Holistické pojetí marketingu                               | 17  |
| Obrázek 1.3 Vývoj koncepcí marketingové strategie                      | 19  |
| Obrázek 1.4 Míra přizpůsobení procesů společnost-zákazník              | 25  |
| Obrázek 2.1 Typy CRM                                                   | 32  |
| Obrázek 2.2 Paynův a Frowův model CRM                                  | 33  |
| Obrázek 2.3 Příklad aplikace CRM                                       | 37  |
| Obrázek 2.4 Model šesti trhů                                           | 41  |
| Obrázek 3.1 Schéma nabízené a vnímané hodnoty                          | 47  |
| Obrázek 3.2 Vzorec pro hodnotu vnímanou zákazníkem                     | 48  |
| Obrázek 3.3 Rozpad celkových benefitů a obětí na oblasti               | 49  |
| Obrázek 3.4 Metody zjišťování vnímané hodnoty                          | 54  |
| Obrázek 4.1 Složení Zákaznického kapitálu (Customer Equity)            | 61  |
| Obrázek 4.2 Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu     | 63  |
| Obrázek 4.3 Matice pro kategorizaci zákazníků (hodnota/náklady)        | 63  |
| Obrázek 4.4 Příklad analýzy ABC                                        | 67  |
| Obrázek 4.5 Konceptualizace hodnoty zákazníka                          | 70  |
| Obrázek 4.6 Model spoluvytváření hodnot                                | 71  |
| Obrázek 4.7 Spoluvytváření hodnoty Ikea                                | 72  |
| Obrázek 5.1 Funnel                                                     | 80  |
| Obrázek 5.2 Příklad funnelu pro e-commerce                             | 81  |
| Obrázek 5.3 Rozdíl inbound – outbound marketing                        | 83  |
| Obrázek 5.4 Inbound metodika                                           | 84  |
| Obrázek 5.5 Inbound metodika rozšířená                                 | 86  |
| Obrázek 5.6 Prodejní cesta z pohledu zákazníka                         | 87  |
| Obrázek 6.1 Matice loajality                                           | 105 |
| Obrázek 6.2 Grafické znázornění NPS                                    | 109 |
| Obrázek 7.1 Rozdíl prodejní cesty (funnelu) mezi B2C a B2B marketingem | 125 |
| Obrázek 7.2 Typy ABM                                                   | 126 |
| Obrázek 7.3 Shapirova matice zákaznického portfolia                    | 130 |
| Obrázek 7.4 Ritterův a Andersenův 6kategoriatní model                  | 131 |
| Obrázek 8.1 Ukázka využití CRM softwaru                                | 137 |
| Obrázek 8.2 Základní rozčlenění CRM softwaru                           | 138 |
| Obrázek 8.3 Schéma softwarového řešení CRM od ZOHO                     | 143 |
| Obrázek 8.4 Příklad funkcionalit softwaru Monday                       | 147 |
| Obrázek 9.1 Změna CRM konceptu                                         | 161 |



---

## Seznam tabulek

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabulka 1.1 Rozdíl orientace na management a na zákazníka            | 15  |
| Tabulka 1.2 Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem          | 15  |
| Tabulka 1.3 Odlišné typy masové customizace                          | 23  |
| Tabulka 3.1 Holbrookova typologie hodnoty vnímané zákazníkem         | 50  |
| Tabulka 3.2 Složky vnímané hodnoty – Almquist                        | 52  |
| Tabulka 4.1 Přímá a nepřímá hodnota zákazníka pro podnik             | 69  |
| Tabulka 5.1 Přehled formátů pro obsahový marketing                   | 94  |
| Tabulka 6.1 Žebříček loajality                                       | 106 |
| Tabulka 6.2 Zákaznické segmenty podle RFM modelování                 | 106 |
| Tabulka 6.3 Výhody uzavřených a otevřených programů                  | 114 |
| Tabulka 8.1 Funkcionality MA softwarů                                | 144 |
| Tabulka 8.2 Prodejci a poskytovatelé SFA                             | 145 |
| Tabulka 8.3 Přehled zaměření softwarů v oblasti prodeje a marketingu | 146 |
| Tabulka 8.4 Seznam nejčastějších funkcionalit CRM softwaru           | 146 |

---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

## Předmluva



**CRM = získat místo v zákaznickově mysli,  
zákaznickově srdci a zákaznickově peněžence**

# 1

kapitola

---

---

# Zákaznický přístup

# 1. kapitola

## Zákaznický přístup

### Úvod

---

Tato kapitola má vysvětlit, v čem spočívá zákaznický přístup, jaké má podoby a jak se dá realizovat. Vyhovět zákazníkovi má být pro společnost rentabilní, takže její orientace na zákazníka musí být promyšlená, systematická a pokud možno automatizovaná. Stručně se dá říci, že čím více společnost uplatňuje diferencovaný přístup, tím lépe může plnit individuální požadavky zákazníků. Proto jsou zde vysvětlovány i otázky personalizace a customizace.

### Cíle kapitoly

---

- Objasnit pohled na orientaci na zákazníka.
- Poskytnout přehled hlavních konceptů přístupu k zákazníkovi.
- Představit marketingové koncepty vztahující se k zákazníkovi.
- Vysvětlit význam individuálního přístupu, resp. diferencovaného marketingu.
- Uvědomit si podstatu přizpůsobování se zákazníkovi (personalizace a customizace).
- Zpřehlednit si náhled na zákazníka.

# 1.1

## Orientace na zákazníka

Kdo jiný než marketingové oddělení, potažmo marketingový manažer (CMO – Chief Marketing Officer), by měl ve společnosti tlumočit hlas zákazníka, lobbovat za jeho zájmy a nutit společnost, aby zákazníkovi nejen naslouchala, ale se mu přizpůsobila. Marketingu by mělo být dovolené jít „proti zájmům firmy“, protože z dlouhodobého hlediska se tento „záškodnický“ přístup více než vyplatí.

### DEFINICE



**Orientace na zákazníka** je marketingový koncept, při kterém společnosti zaměřené na zákazníka zajišťují, aby zákazník byl středem jejich strategie, obchodní filozofie, provozní činnosti a inovativních nápadů. Společnosti zaměřené na zákazníka jsou přesvědčeny, že právě jejich zákazníci jsou tím hlavním důvodem, proč existují, a k uspokojení zákazníků využívají veškeré dostupné prostředky.

Takzvaný „**Customer-centric approach**“ (**zákaznický přístup**) se stal v mnoha společnostech spíše obecným klišé, než aby skutečně naplňoval pravou podstatu věci. Ta spočívá v tom, že firma upřednostňuje zájmy zákazníka nad zájmy své. Mantrou tedy přestává být „efektivnost“, „optimalizace“ a podobné snahy, které vedou sice k perfektnímu vyladění činnosti firmy, avšak ne vždy musí vyhovovat zákazníkovi, někdy jdou dokonce i proti němu.

Mnoho autorů (např. Raab a kol., 2016, s. 13) se shoduje v tom, že dnes patří zákaznický přístup k jednomu z nejdůležitějších faktorů úspěchu firem v podmínkách zostřené konkurence (tj. na vyspělých trzích). Společnosti, které své podnikání založily na zákaznickém přístupu, jsou schopny velmi rychle reagovat na jakékoliv objevující se tržní mezery, protože díky neustálému zkoumání zákaznických potřeb a přání odhalí tyto příležitosti jako první a mohou na ně reagovat. Guru marketingu Kotler upozorňuje, že úkolem úspěšné společnosti je vytvořit skvělou nabídku, ovšem skvělou v očích zákazníka. Varuje, že zákaznicko vnímání hodnoty se může podstatně lišit od vnímání společnosti (2017).

Co je a proč uplatňovat zákaznický přístup – lze stručně shrnout takto:

1. Uplatňovat zákaznický přístup znamená klást velmi silný důraz na uspokojování zákaznických potřeb.
2. Zákaznický přístup vychází z teoretické teze, že vycházení vstříc zákaznickým potřebám kladně ovlivňuje loajalitu zákazníků.
3. Udržování stávajících zákazníků je mnohem méně nákladné než získávání nových, kteří jsou obvykle podstatně méně loajální.

# 1.2

## Vývoj a přístup k orientaci na zákazníka

Zatímco v dávné historii byl zákaznický přístup přirozenou součástí provozování služeb a řemesel, později se vytrácel, aby se nakonec opět dostal do popředí podnikatelského zájmu. Uvádíme zde velmi stručný a zjednodušený přehled vývoje a současného zařazení.

## 1.2.1 Historie

Švec osobně znal poptávku (věděl, co lidé chtějí), sám zákazníka získal a obsloužil, sám získal i feedback. Aplikování zákaznického přístupu bylo přirozenou součástí provozování řemesel. Problém nastal při oddělení výroby od prodeje, což dalo vzniknout oboru Marketing, který měl ztrátu kontaktu se zákazníkem umět nahradit a narušený proces (akvizice-obsluha-feedback) znovu propojit. Pochopitelně to bylo i záležitostí řízení firmy.

## 1.2.2 Management

Manažerské koncepty se zaměřují na určité „normování“, tedy vyházejí z předpokladu, že pokud budou stanoveny a dodržovány normy obsluhy a dalších činností, tak bude zákazníkovi poskytnuta maximální kvalita, a tedy bude zákazník maximálně spokojen. S takovým „zanormováním“ se můžeme setkat v různých modelech, například Balance Score Card, kde, volně řečeno, je zákaznický přístup jedním z ukazatelů výkonnosti společnosti. S pojmem „spokojený zákazník“ pracují i normy „oficiální“ – Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí definici pojmu „spokojený zákazník“ jako vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“ a opodstatňuje snahu o zákaznický přístup tím, že „Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníkům mají splnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání“. I další modely excellence nutí organizace zabývat se zkoumáním požadavků zákazníků, konkrétně Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí: „organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit“. Svým způsobem lze zařadit i další normy, např. ISO 10002 – proces řešení reklamace. I když normy uznávají skutečnost, že „Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníkům mají splnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání (Norma ČSN EN ISO 9000), tak tento přístup je nutný, rozhodně však není postačující.

## 1.2.3 Marketing/Management

Od klasického marketingového konceptu 4P, který je vystaven ze strany nabídky, se postupně přešlo na koncept 4C, což již částečně zohledňovalo potřeby zákazníka:

- Customer solution – řešení potřeb zákazníka.
- Cost – náklady vzniklé zákazníkovi.
- Convenience (Channel) – dostupnost řešení.
- Communication – komunikace.

V dalším modelu – 7C kompasu – je dokonce zákazník součástí mixu, nicméně to není příliš přijímáno odborníky, kteří raději vidí zákazníka jako střed, kolem kterého je marketingový mix vystaven. Mezitím se navíc již přesunula moc výrobce na moc zákazníka. Známý je i přístup 3V, který lze stručně vymezit takto:

- Valued customer (hodnotný zákazník) – hledání odpovědi na otázku: „Koho obsluhovat?“
- Value proposition (hodnotová nabídka) – hledání odpovědi na otázku: „Co nabízet?“
- Value network (hodnotová síť) – hledání odpovědi na otázku: „Jak nabízet?“

Na počátku našeho století přišli Dev a Shultz (2005) s myšlenkou, že marketéři by neměli být výrobcem, ale spíše „duší“ (resp. myslí) zákazníka. Marketéři by měli být ti, kdo především chápou a odkrývají problémy zákazníka a kladou na první místo „blaho“ zákazníka. Myšlenku tohoto zákaznického přístupu strukturovali do modelu SIVA.

- Řešení (Solution): Jakou potřebu produkt nebo služba splňují? Jaké bolesti se ulevuje?
- Informace: Místo tvrdého prodávání jen dáváme informace. Cílové skupině jsou poskytovány informace o možných řešeních, o dostupnosti, o nabídce aj., a je to zákazník, kdo sám posoudí, zda má daná nabídka pro něj nějakou hodnotu.
- Hodnota (Value): Když uvažujeme o cenách, tak způsobem: jakou hodnotu má toto řešení pro zákazníka? Jak lze dát danou hodnotu navýšit? Dobrá hodnota je taková, kdy získaná odměna převyšuje vnímanou zátěž ceny.
- Přístup (Access): Jak může zákazník najít řešení? Co je pro něj vhodné? Jak se k řešení může dostat? Kde to řešení zákazníkům pohodlně zpřístupníme?

Rozdíl toho, nakolik je společnost nastavená na požadavky a přání zákazníka, a nakolik se věnuje spíše svým vnitřním procesům, lze názorně shrnout v následující tabulce 1.1:

 **TABULKA 1.1**

#### Rozdíl orientace na management a na zákazníka

| Orientace na management (zevnitř – ven)                                                         | Orientace na zákazníka (zvenku – dovnitř)                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Na zákazníka je pohlíženo jako na něco až na konci                                              | Zákazníci jsou středobodem všech aktivit                    |
| Od zákazníků se očekává, že budou vyhovovat způsobu, kterým je společnost řízena                | Pro zákazníky je snadné dělat transakce se společností      |
| Hlavní manažerská rozhodnutí jsou činěna z pohledu managementu                                  | Pohled zákazníka ovlivňuje hlavní manažerská rozhodnutí     |
| System je vyvinut a nastaven tak, aby usnadňoval a zefektivňoval práci management a zaměstnanců | Je používán user-friendly systém, který vyhovuje zákazníkům |
| Business plan je zaměřen na investory a manažery                                                | Business je zaměřen na zákazníky                            |

Zdroj: WHALLEY, 2013, s. 17

## 1.3 Vztahový marketing

### DEFINICE



**Vztahový marketing** znamená výrazný posun v marketingovém myšlení. Jde o přechod od výhradního zaměření na konkurenci a střety zájmů k uvědomování si vzájemné závislosti a potřeby spolupráce. Uznává důležitost jednotlivých subjektů – dodavatelů, zaměstnanců, distributorů, dealerů a prodejců, kteří prostřednictvím vzájemné spolupráce zajišťují dodání největší hodnoty pro zákazníky

Samotný vztahový marketing může být chápán jako širší pojem, neboť se jedná i o vytváření vztahů vůči okolí (vztahy s dodavateli, investory, agenturami atp.) Nicméně už jen koncept – dát vztahům prioritní roli – nás přivedl do prostředí, které se obecně nazývá „customer-centric“ approach a je aplikován v mnoha dalších oborech (např. „student-centric“, „employee-centric“ atp.). Jak se liší vztahový marketing od tradičního transakčního marketingu, je znázorněno níže v tabulce 1.2:

 **TABULKA 1.2**

#### Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem

| Transakční marketing                | Vztahový marketing                               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Orientace na objemy prodeje         | Orientace na udržení zákazníka                   |
| Zaměření na vlastnosti produktu     | Zaměření na užitek pro zákazníka                 |
| Krátkodobé pojetí                   | Dlouhodobé pojetí                                |
| Malý důraz na zákaznický servis     | Velký důraz na zákaznický servis                 |
| Omezený vztah se zákazníkem         | Silný vztah se zákazníkem                        |
| Primární zaměření na kvalitu výroby | Primární zaměření na kvalitu zákaznického vztahu |

Zdroj: Christopher, Payne a Ballantyne (2002, s. 19)



Mezi hlavní charakteristiky vztahového marketingu patří to, že se zaměřuje spíše na partnery a zákazníky než na podnikové výrobky, klade větší důraz na udržení současných zákazníků a rozšíření spolupráce s nimi než na získávání nových.

Základním cílem marketingu se stále častěji stává vytváření pevných a trvalých vztahů s lidmi a organizacemi, které přímo nebo nepřímo ovlivňují úspěch marketingových aktivit firmy. Cílem našeho působení je vytvářet dlouhodobá přátelství s klíčovými partnery a tím získat a udržet jejich zakázky.

Vztahový marketing lze rovněž charakterizovat jako bohaté vzájemné vztahy se zákazníky a marketingovými partnery. Cílem vztahového marketingu je tvorba dlouhodobých vztahů se čtyřmi druhy klíčových partnerů, jak vymezují Kotler a Keller (2007):

- zákazníci,
- zaměstnanci,
- marketingovými partnery (kanály, dodavatelé, distributoři, obchodníci, agentury),
- členy sektoru financování (věřitelé, investoři), kteří přímo či nepřímo ovlivňují úspěch marketingových aktivit podniku.

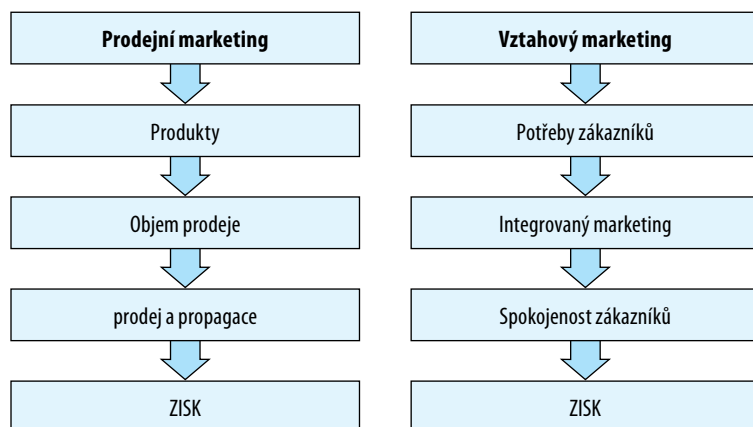
Vztahový marketing buduje silné ekonomické, technické a sociální vazby mezi těmito partnery. Je samozřejmě nutné usilovat o prospěch všech těchto subjektů a uspokojit jejich potřeby s ohledem na rovnováhu návratnosti pro jednotlivé klíčové skupiny.

Výsledkem správně aplikovaného vztahového marketingu je vytvoření celé marketingové sítě tvořené těmito partnery na základě pochopení jejich potřeb, cílů a tužeb. Kvalitně vytvořené marketingové sítě ovlivňují úspěch podniku. Konkurenční boj se odehrává na úrovni celých marketingových sítí.

Shrnout by se dala tato problematika v následujícím schématu (obr. 1.1), které ukazuje způsob dosahování zisku.

## OBRÁZEK 1.1

### Dosahování zisku v prodejním a vztahovém marketingu



Zdroj: vlastní zpracování

# 1.4

## Holistický marketing

### DEFINICE



#### Holistický marketing

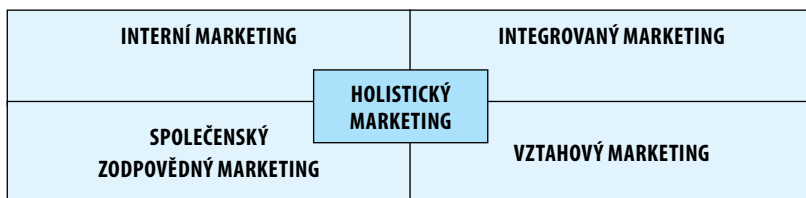
Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž bere v úvahu jejich vzájemné závislosti. Holistický marketing slučuje veškeré marketingové aktivity.

Holistický přístup znamená celostní pohled na systém, v našem případě organizaci. Vlastnosti systému nelze určit jen pomocí vlastností jeho částí. Naopak celek ovlivňuje podobu a fungování svých částí. Tuto zásadu vyslovil poprvé Aristoteles v „Metafysice“: „Celek je víc než souhrn svých částí“ (Jandourek, 2012).

Holistická marketingová koncepce, jak ukazuje obrázek 1.2, představuje koncepci moderního marketingu, marketingu 21. století, která umožňuje komplexní přístup na rozdíl od tradičního (transakčního) marketingu. Společnosti mají nové možnosti, které mění způsob provádění marketingu.

### OBRÁZEK 1.2

#### Holistické pojetí marketingu



Zdroj: Zdroj: Kotler a Keller, 2007, s. 56

O vztahovém marketingu již bylo pojednáno, dále probereme další složky holistického marketingu:

### DEFINICE



**Interní marketing** – Marketing není ani tak oddělením jako spíše orientací společnosti. Marketingové myšlení musí prostoupit celou společnost. Úlohou je přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům. Všechny marketingové funkce uvnitř podniku (prodej, reklama, služby zákazníkům, produkt management, marketingový výzkum) musí pracovat společně a být koordinovány z pohledu zákazníka.

Interní marketing se zaměřuje na nalezení, vyškolení a motivování schopných zaměstnanců, kteří dobře slouží zákazníkům společnosti. Důležité je, aby všichni v dané firmě vyznávali stejné marketingové zásady, a to především vedení společnosti.

Pokud jsou ve společnosti dobře nastaveny marketingové aktivity, přínos interního marketingu je stejně velký nebo dokonce přínosnější než aktivity marketingu namířené směrem ven. Je tedy zcela zbytečné nabízet špičkové služby, pokud zaměstnanci společnosti nejsou připraveni je nabízet.

Marketing ve společnosti právě v tomto konceptu nemůže zastávat jediné oddělení, ale prostupuje celou firmou. Úspěch se dostaví pouze tehdy, pokud všechna oddělení společnosti pracují na splnění

přání zákazníka. K takovému souladu dojde pouze tehdy, pokud vedení společnosti jasně a srozumitelně komunikuje se zaměstnanci o vizi toho, jaká marketingová orientace a filozofie firmy slouží zákazníkům a zaměstnanci přijmou orientaci na zákazníka jako své „poslání“.

## DEFINICE



### **Integrovaný marketing**

Cílem integrovaného marketingu je sestavit plně integrované marketingové programy a aktivity tak, aby vytvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu zákazníkům. Při sdělování a vytváření hodnoty je možné vyvíjet mnoho marketingových aktivit. Marketingové aktivity jsou koordinované tak, aby se maximalizovaly jejich dopady.

Integrovaná komunikace firmy pak znamená volbu takových sdělení, která se vzájemně doplňují a posilují. Firma také musí vyvinout integrovanou strategii distribučních kanálů.

## DEFINICE



**Společensky odpovědný marketing** představuje chápání širších zájmů, etický, ekologický, právní i společenský kontext marketingových aktivit a programů. Důsledky marketingu se týkají nejenom zákazníků a firmy, ale i širší společnosti. Důraz klade na společenské a etické aspekty chování firem, které by měly zajistit rovnováhu mezi zisky společnosti, spokojeností zákazníků a veřejnými zájmy. Bývá také označován jako humanistický nebo ekologický marketing.

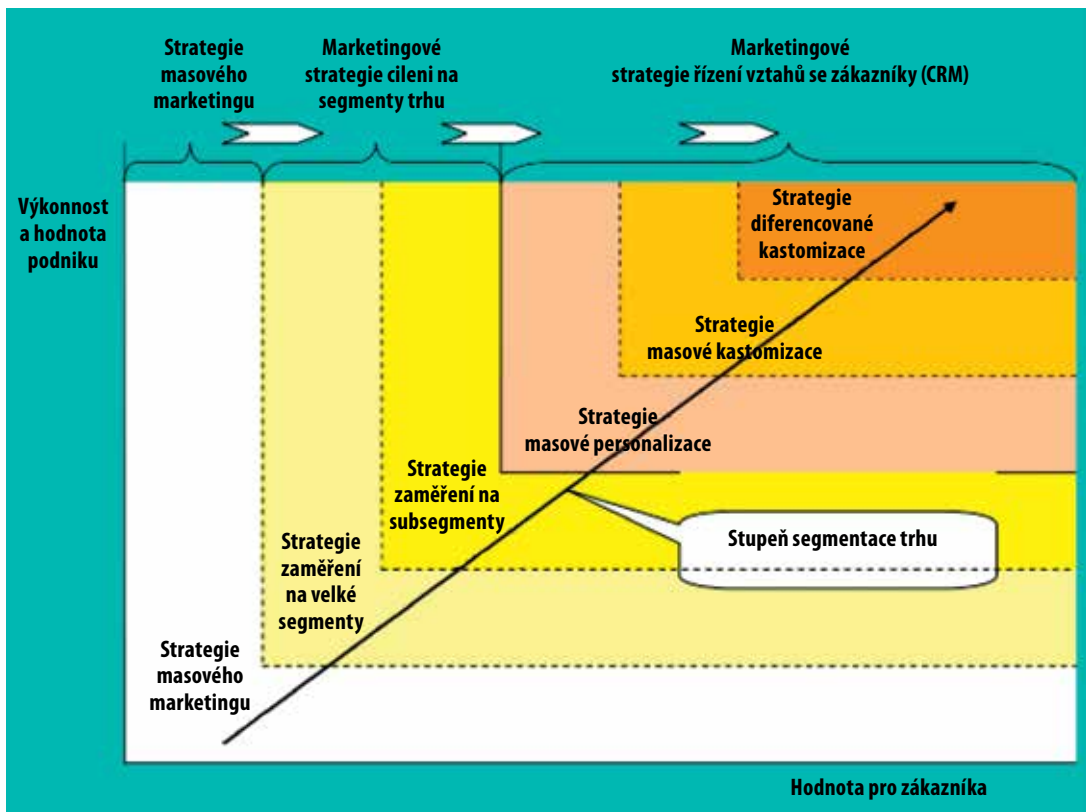
Dopady marketingu daleko přesahují samotnou firmu, její zákazníky a lidskou společnost jako celek. Z tohoto důvodu musí marketeři brát v úvahu i etické, environmentální, právní a společenský kontext svých aktivit. Úkolem firmy je v první řadě určit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a uspokojovat je efektivněji než konkurence, přičemž musí brát ohled na dlouhodobý blahobyt zákazníka.

Úkolem společensky odpovědného marketingu je zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a přinášet žádoucí spokojenost efektivnější a účinnější formou, než je tomu u konkurentů, a to způsobem chránícím nebo zvyšujícím spokojenost zákazníků a zdraví celé společnosti (Kotler a Keller, 2007, s. 60).

Souhrnně lze vývoj marketingových konceptů shrnout následovně (obr. 1.3):

### ➔ OBRÁZEK 1.3

#### Vývoj koncepcí marketingové strategie



Zdroj: Lošťáková, 2009, str. 14

## 1.5 Diferencovaný marketing

### DEFINICE

#### Diferencovaný marketing

Využívat diferencovaný marketing znamená aplikovat takovou marketingovou strategii, při které mohou společnosti oslovit více než jeden trh a nabídnout více produktů nebo služeb, které pak splní všechny i specifické potřeby jejich trhů.

Diferencované marketingové strategie jsou tedy zaměřeny na dva nebo více zákaznických segmentů nebo trhů. V diferencovaném marketingu podniky a značky obvykle používají samostatné marketingové přístupy pro své různé cílové skupiny, nikoliv tedy jedinou marketingovou strategii zaměřenou na jeden cílový trh.

Například značka výživových doplňků může zavést oddělené marketingové strategie pro oslovení seniorů, těhotných žen a dětí a každé skupině poskytnout odlišné vitamínové produkty. Aplikování diferencovaného marketingu tedy pro společnosti obnáší to, že pracují s různými strategiemi pro každý ze svých trhů, a tedy uplatňují odlišný přístup jak k nabídce produktů, tak i cenové strategie nebo