

# Marketingové vzťahy so zákazníkmi aj ako prejav spoločensky zodpovedného správania sa firiem

Štefan MAJTÁN

## Úvod

21. storočie sa spája aj s hľadaním nových teoretických prístupov k manažmentu podnikov. Prejavuje sa to aj v hľadaní nových súvislostí marketingu, najmä v oblasti vzťahov so zákazníkmi. Od tradičného vnímania marketingu ako súboru nástrojov na ovplyvňovanie predaja produktov, v ktorom bol dominujúci jednosmerný vzťah podnik – zákazník, sa postupne dostávame k vnímaniu marketingu ako obojsmerného vzťahu podniku a zákazníka. Teda k tradičnému vnímaniu marketingu pribudol aspekt záujmu zákazníka – podnik si uvedomuje, že ak chce byť úspešný musí sa správať zodpovedne k zákazníkovi, resp. v širších súvislostiach k spoločnosti. Do celého systému riadenia podniku, teda aj do marketingu, vstupuje fenomén spoločenskej zodpovednosti.

Katedra podnikovohospodárska (KPH) Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave sa dlhodobo venuje výskumu zameranému na marketing všeobecne a tiež z pohľadu praxe v Slovenských podnikoch. V poslednom období sledujeme vzrastajúci význam marketingu zameraného na zákazníka. Táto skutočnosť je zaujímavá vo viacerých rovinách. Po prvé preto, že z hľadiska historického (pri sledovaní vývoja tzv. dimenzií marketingu) bol zákazník so svojimi potrebami prvou dimenziou orientácie marketingu. Teda mohli by sme povedať, že sa vraciame na začiatok, avšak samozrejme je to vývoj v špirále, teda aj pozornosť sústreďujúca sa na zákazníka je v novej kvalite. Po druhé, akoby sa popierala doteraz všeobecne uznávaná téza, že v marketingu je rozhodujúce sledovanie konkurencie, teda na úkor konkurencie sa stáva dominantným objektom záujmu spotrebiteľ. Samozrejme to nemožno vnímať v tejto zjednodušenej väzbe. V marketingu vždy pôjde o hľadanie ciest ako zvíťaziť nad konkurenciou, len tieto cesty sa stávajú zložitejšími a spotrebiteľ v nich hrá stále dôležitejšiu úlohu.

Aby sme mohli potvrdiť, alebo vyvrátiť uvedené tvrdenia, realizujeme výskum v praxi Slovenských podnikov – diagnostikujeme ich trhové aktivity. Samozrejme tieto trhové aktivity nemôžu byť v podnikaní samoučelné a preto ich sledujeme z hľadiska rôznych aspektov dopadu na hodnotové vzťahy (resp. procesy) v podniku. Naše výsledky výskumu potvrdzujú odraz všeobecných tendencií zvyšovania dôrazu na spoločenskú zodpovednosť firiem v marketingových stratégiách slovenských podnikov.

V našom príspevku prezentujeme výsledky výskumnej úlohy VEGA č. 1/4576/07 „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“, ktorú v súčasnosti rieši kolektív KPH pod vedením autora tohto príspevku. Niektoré súvislosti témy porovnávame aj s výsledkami výskumných projektov

riešených katedrou, ktoré sú zamerané priamo na skúmanie spoločenskej zodpovednosti firiem.

## 1. Širšie aspekty spoločenskej zodpovednosti firiem

Nekladieme si za cieľ nášho príspevku rozobrať teoretické východiská spoločenskej zodpovednosti firiem, avšak ak chceme sledovať uvedené súvislosti marketingu a spoločensky zodpovedného správania sa firiem, považujeme za potrebné najskôr túto súvislosť preukázať. Preto uvádzame stručný pohľad na širšie aspekty spoločenskej zodpovednosti firiem, v rámci ktorého poukážeme aj na funkciu marketingu v nej.

Uznávaným názorom je, že jedným z priekopníkov myšlienky spoločenskej zodpovednosti firiem je Andrew Carnegie (zakladateľ U.S.Steel), ktorý formuloval dva princípy úspešného fungovania podnikov v rozvinutej trhovej ekonomike. Prvým je tzv. sociálny princíp, podľa ktorého by mali majetní členovia spoločnosti (teda majitelia podnikov) pomáhať nemajetným (nezamestnaným, chorým a pod.). Táto pomoc môže byť buď priama, alebo nepriama (prostredníctvom tzv. neziskového sektora). Druhým princípom je, že úloha správcu majetku prislúcha majetným (má to logiku v uznávaní princípu súkromného vlastníctva) – teda bohatí ľudia majú z princípu povinnosť majetok kumulovať, ale zároveň tiež povinnosť využívať ho v súlade s celospoločenskými cieľmi, čím sa zároveň rozširuje tzv. celospoločenské bohatstvo.

Tieto myšlienky, obsahujúce aj dnešnú podstatu vnímania spoločenskej zodpovednosti firiem, však môžeme nájsť aj u nám určite známejšej osobnosti z podnikateľských kruhov – u Tomáša Baťa. Tomáš Baťa pochopil, že len s maximalizáciou zisku nemôže firma dlhodobo fungovať. Preto vyvíjal mnohé aktivity spoločenskej zodpovednosti – Baťove školy práce, Baťove nemocnice, podieľanie sa zamestnancov na zisku ...

Bez toho, že by sme citovali niektorú z množstva definícií spoločenskej zodpovednosti firiem, môžeme povedať, že všeobecne sa za prejav spoločenskej zodpovednosti firiem považuje také konanie, ktoré je žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt celej spoločnosti. Skutočnosť, že existuje veľké množstvo definícií uvedeného pojmu vyplýva z toho, že štruktúra vnímania spoločenskej zodpovednosti je veľmi široká. Dokazuje to napríklad aj rozdelenie teórií spoločenskej zodpovednosti prezentované v práci autorov Garriga, E. – Domenec, M. (2004, s. 51), ktorí uvádzajú štyri skupiny týchto teórií:

- inštrumentálne teórie (napr. teória maximalizácie hodnoty pre vlastníkov akcií, teória stratégie dosahovania konkurenčnej výhody, teória CRM – cause related marketing),
- politické teórie (napr. teória korporátneho konštitucionalizmu, teória korporátneho občianstva, teória sociálnej zmluvy),
- integračné teórie (napr. teória manažmentu sociálnych záležitostí, teória princípu verejnej zodpovednosti, teória stakeholderov),

- etické teórie (napr. teória všeobecných práv, teória trvalo udržateľného rozvoja, teória verejného dobra).

Vo vzťahu k téme nášho príspevku chceme zdôrazniť, že v štruktúre uvedených teórií je preukázateľná súvislosť marketingu so spoločenskou zodpovednosťou firiem. Z pohľadu uvedenej štruktúry súvisí marketing predovšetkým s inštrumentálnymi teóriami spoločenskej zodpovednosti (stratégie konkurenčnej výhody, ako aj stratégie typu CRM sú jednými zo základných marketingových stratégií) a čiastočne aj s integračnými teóriami (najmä s teóriou manažmentu stakeholderov – zákazníci patria medzi základnú skupinu stakeholderov a funkciu zákazníkov v marketingu netreba zvlášť vysvetľovať, zameranie na zákazníka je v marketingu dominantné).

Všeobecne v skupine inštrumentálnych teórií spoločenskej zodpovednosti sa spája dosahovanie ekonomických cieľov podnikov s tzv. filantropiou (podobne je to v teórii manažmentu stakeholderov, ale čiastočne aj v ostatných integračných teóriách spoločenskej zodpovednosti). Nielenže sa tieto dva záujmy nevylučujú, ale vzájomne sa ovplyvňujú. Len prosperujúci podnik môže realizovať „filantropické investície“ a zároveň všetky aktivity filantropie prispievajú k zvyšovaniu dlhodobého profitu podniku. Domnievame sa teda, že funkcia spoločenskej zodpovednosti marketingu, v zmysle filozofie riadenia podnikov 21. storočia, je zrejímavá.

## **2. Aspekty spoločensky zodpovedného správania sa firiem vo väzbách na novú kvalitu marketingu**

Ako už bolo povedané, filozofiou podnikania v 21. storočí sa stáva spoločenská zodpovednosť firiem. Podniky sa snažia túto filozofiu aplikovať nielen do svojich stratégií, ale aj do ich každodenného života. Otázkou je, či táto nová filozofia podnikania je viac výsledkom hľadania nových prístupov k podnikaniu v samotnej podnikateľskej sfére alebo je to skôr výsledok tlaku okolia podniku. Nemáme ambície pustiť sa do tejto polemiky a skôr zastávame názor, že je to výsledok tak jednej ako aj druhej oblasti. V rámci okolia podniku je to predovšetkým vzrastajúci vplyv tzv. neziskového sektora (mimovládnych organizácií ...). Zámerne zdôrazňujeme tieto dva vplyvy, pretože napriek tomu, že navonok sa zjednotili v záujme – v záujme o spoločenskú zodpovednosť - v realite sú prvoradá záujmy týchto skupín odlišné. Záujem manažérov vždy zostane v sfére ziskovosti, ktorá je základom motívu podnikania, a záujem neziskového sektora vždy bude dominantne orientovaný na sociálne aspekty, ekológiu a pod.

Teda filozofia podnikania zdôrazňujúca spoločenskú zodpovednosť firiem je len šikovným využitím uvedených nových dominujúcich aspektov spoločenského života v manažérskych aktivitách. Ak budeme na tieto všeobecné tendencie vývoja spoločensky zodpovedného správania sa firiem pozerat' takto racionálne, pochopíme aj nový kvalitatívny obsah všetkých zložiek manažmentu firiem bez toho, aby sme hľadali nejakú zmenu v základných cieľoch podnikania.

Z tohto aspektu je len samozrejme, že spoločensky zodpovedné správanie sa firiem sa identifikuje predovšetkým s ich vonkajšími aktivitami (čím nechceme povedať, že v rámci komplexného chápania spoločensky zodpovedného správania sa vnútorné aktivity firmy nie sú dôležité) a teda jeho charakteristické prvky prenikajú predovšetkým do marketingu. Táto nová kvalita marketingu je skutočne zreteľná predovšetkým v typoch marketingových stratégií zameraných na zákazníka. Preto, vo vzťahu k téme príspevku, sme sa zamerali na marketingové stratégie vzťahov so zákazníkmi, aby sme v nich hľadali aspekty spoločensky zodpovedného správania sa firiem.

Napriek rôznym členeniam marketingových stratégií zameraných na zákazníka, s ktorými sa môžeme stretnúť u jednotlivých autorov, všeobecne uznávaným členením je ich zaradenie do dvoch základných skupín:

- marketingové stratégie umiestňovania,
- marketingové stratégie vzťahov so zákazníkmi.

Uvedené skupiny sa ďalej členia. Napríklad marketingové stratégie umiestňovania člení Payne (1996, s. 103) nasledovne:

- marketingové stratégie prístupu podniku k zákazníkovi vyplývajúce z hodnotových reťazcov,
- marketingové stratégie prístupu podniku k zákazníkovi vyplývajúce z odlišností kvality služby oproti konkurencii,
- marketingové stratégie alokácie jednotlivých nástrojov marketingového mixu na rôzne služby.

Stratégie umiestňovania vznikli s cieľom lepšieho uspokojenia zákazníkov približne v polovici 20. storočia. Hľadali sa cesty poskytnutia zákazníkovi určitej výnimočnej predajnej ponuky, ktorá by zvýšila príťažlivosť ponúkaného produktu. V našom príspevku si samozrejme nekladieme za cieľ podrobne vysvetľovať jednotlivé teoretické prístupy k marketingovým stratégiám, ani k stratégiám vzťahov so zákazníkmi, na ktoré sme sa zvlášť zamerali v našom výskume. Uvádzame ich len z dôvodu identifikovania tendencií ich vývoja z aspektu spoločensky zodpovedného správania sa firiem. Preto aj v súvislosti so skupinou marketingových stratégií umiestňovania len poznamenávame, že ich vnímame ako aktivity zamerané na poznanie potrieb zákazníka, čím v podstate nielen pre podnik objavujeme trhovú príležitosť, ale zároveň uspokojením týchto potrieb zákazníka prezentujeme spoločensky zodpovedné správanie sa. Či už sa podnik orientuje na identifikáciu hodnotových reťazcov zákazníkov, na odlíšenie sa v kvalite ponuky oproti konkurencii alebo na diferenciaciu v niektorom prvku marketingového mixu, vždy vytvára pre zákazníka nejakú pridanú hodnotu, ktorá samozrejme prináša aj efekt pre podnik (preto to robí), ale v širších súvislostiach, o ktorých hovoríme z pohľadu základného cieľa nášho príspevku, tiež prispieva k celospoločensky vnímanej kvalite života, t.j., správa sa spoločensky zodpovedne. Musíme však poznamenať, že stratégie umiestňovania neboli predmetom nášho výskumu a preto ich uvádzame len z hľadiska prezentovania komplexného vnímania analyzovaného problému – t.j., sme si vedomí ich významu vo vzťahu ku vnímaniu spoločensky zodpovedného správania sa firiem. Teda to, že sme ich vynechali z nášho výskumu

neodôvodňujeme ich menšou významnosťou. Naše rozhodnutie vychádzalo skôr z hypotéz o realite marketingu v slovenských podnikoch, z ktorých nám vyplynulo, že marketingové stratégie umiestňovania sa celkovo v slovenských podnikoch uplatňujú v menšej miere ako stratégie vzťahov so zákazníkmi a táto tendencia je ešte výraznejšia v podnikoch služieb, na ktoré bol náš doterajší výskum zameraný prioritne. To znamená, že uvedená oblasť je priestorom pre náš ďalší výskum.

Marketingové stratégie vzťahov so zákazníkmi, na ktoré sa zamerlal náš výskum vo vybraných slovenských podnikoch služieb, sme si rozdelili, na základe teoretických poznatkov, do troch skupín:

- marketingové stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi,
- marketingové stratégie podniku riadeného zákazníkmi,
- marketingové stratégie kastumizácie.

Marketingové stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi sa bežne označujú skratkou CRM (z anglického názvu Customer Relationship Management). Z množstva definícií je zrejmé, že aj vyššie uvedené členenie marketingových stratégií vzťahov so zákazníkmi na tri základné skupiny nie je vnímané u všetkých autorov jednotne. Aj pri definíciách CRM sa môžeme stretnúť s takými, ktoré ich podstatu posúvajú až do roviny marketingových stratégií kastumizácie. Napríklad: „CRM je metóda riadenia vzťahov so zákazníkmi založená na identifikácii zákazníka a presnej identifikácii jeho potrieb a na následnej ponuke produktu šitého na mieru“ (Šíbl, 2002, s.137). Za dôležitejšie ako presná definícia však považujeme skôr podstatu CRM. Tu sa stotožňujeme s názorom Bakera, ktorý hovorí, že „... za kľúčovú podmienku CRM považujeme tvorbu hodnoty tak pre zákazníkov, ako aj pre podnik“ (Baker, 2003, s. 490). Teda, napriek tomu, že vo vzťahu so zákazníkom je v riadení dominantný podnik, nemôže nerešpektovať aj záujem zákazníka. Inak povedané, hodnota pre podnik sa „dostaví“ len cez hodnotu pre zákazníka. Riadená interakcia medzi podnikom a zákazníkom musí priniesť prospech aj zákazníkovi. V tomto vidíme podstatu súvislosti aj s našou hlavnou témou – CRM obsahuje aj aspekty spoločensky zodpovedného správania sa firiem.

Marketingové stratégie podniku riadeného zákazníkom sa na prvý pohľad nelíšia od CRM. Treba v nich však vidieť zásadný kvalitatívny rozdiel tohto vzťahu. Kým v CRM je rozhodujúci tok informácií od podniku k zákazníkovi, v marketingových stratégiách podniku riadeného zákazníkom je v tomto vzťahu rozhodujúci tok informácií od zákazníkov k podniku. Z hľadiska aspektov spoločensky zodpovedného správania sa firiem prinášajú marketingové stratégie podniku riadeného zákazníkom vyšší stupeň kvality ako CRM. V realite sa to prejavuje predovšetkým vo vytváraní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, pretože primárnym záujmom podniku je maximalizovať spokojnosť zákazníka a udržať si ho. Až sekundárne sa zaoberá cieľom získavania nových zákazníkov (pri CRM je to opačne). Samozrejme možno s týmto názorom polemizovať, ale z tohto kvalitatívneho rozlíšenia uvedených metód marketingových stratégií vzťahov so zákazníkmi sme vychádzali aj v našom prieskume, výsledky ktorého prezentujeme v ďalšej časti nášho príspevku.

Marketingovú stratégiu kastumizácie považujeme za nový prístup podniku k zákazníkom, podstatou ktorého je individualizácia tohto vzťahu – každý zákazník akoby sa stával samostatným trhom. „Stratégia kastumizácie vytvára hodnotu pre zákazníka tým, že mu umožní získať produkt, ktorý presne potrebuje, ale zároveň spĺňa kritériá efektivity masovej produkcie“ (Squire – Readman – Brown – Bessant, 2004, s. 459). Z hľadiska spoločensky zodpovedného správania sa firmiem by sme mohli marketingovú stratégiu kastumizácie považovať z uvedených troch typov marketingových stratégií vzťahov so zákazníkmi za najvyšší stupeň. Vzhľadom na našu analýzu zameranú na slovenské podniky služieb sme sa jej však zvlášť nevenovali, pretože všeobecne sa táto stratégia považuje za vhodnejšiu pre výrobné podniky.

### **3. Ako sa prejavuje spoločenská zodpovednosť v marketingu slovenských firiem (výsledky prieskumu)**

Ako sme už vyššie uviedli, v rámci nášho výskumného projektu sme realizovali prieskum vo vybraných podnikoch služieb na Slovensku. Vzhľadom na obmedzený priestor príspevku nebudeme podrobne charakterizovať metodiku prieskumu ani skúmanú vzorku podnikov. Zameriame sa len na syntézu výsledkov dotazníkového prieskumu z pohľadu témy nášho príspevku.

Zdôrazňujeme, že prieskum bol zameraný na uplatňovanie dvoch typov marketingových stratégií vzťahov so zákazníkmi – stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) a stratégie podniku riadeného zákazníkom.

Pri prieskume uplatňovania CRM sme za dôkaz uplatňovania tejto stratégie považovali uplatňovanie nejakého systému na podporu predaja a služieb, pričom sme okrem vybraných systémov dali podnikom priestor aj na prezentovanie iných systémov, ktoré sme presne nešpecifikovali. Výsledky sú nasledovné:

- 34,3 % podnikov deklarovalo využívanie inštitútu správcu kontaktov so zákazníkmi,
- 13,7 % deklarovalo, že má zavedený klasický systém CRM,
- 11,8 % deklarovalo, že má Call Centrum, ktoré nepovažuje za klasický systém CRM,
- - 7,8 % deklarovalo, že má ucelené kontaktné centrum so zákazníkmi, ktoré integruje klasický systém CRM s moderným Call Centrom.

Ostatné identifikované systémy podpory predaja mali zanedbateľný podiel (jednotlivo), v podstate ich môžeme zahrnúť do skupiny „iný spôsob podpory predaja a služieb“.

Ak vychádzame z predpokladu, že najvyššia miera spoločensky zodpovedného správania sa firmiem je u podnikov, ktoré majú vybudované ucelené kontaktné centrá so zákazníkmi, menšia miera u podnikov s Call Centrami, ešte menšia u podnikov s klasickým CRM systémom a len malá miera u podnikov so správcom kontaktov so zákazníkmi (ostatné uvádzané systémy podpory predaja sú z uvedeného hľadiska ťažko identifikovateľné), môžeme vysloviť záver, že v marketingu

podnikov služieb na Slovensku je ešte veľký priestor na zlepšovanie ich spoločensky zodpovedného správania sa.

V našom prieskume sme sa neuspokojili len s uvedeným jednoduchým identifikovaním systému podpory predaja a služieb. Kvalitu kontaktu so zákazníkmi (t.j., spoločensky zodpovedného správania sa) sme analyzovali hlbšie cez sledovanie nasledovných kritérií:

- či a aký nástroj na meranie spokojnosti zákazníka podniky využívajú,
- či podniky merajú hodnotu zákazníkov a aké metódy na to využívajú,
- či podniky identifikujú významných zákazníkov,
- či si podniky budujú lojalitu svojich zákazníkov.

V prieskume až 68,6 % podnikov deklarovalo, že meria spokojnosť svojich zákazníkov – najčastejšie prieskumom zákazníckej spokojnosti a analýzou reklamácií a sťažností, menej analýzou odchádzajúcich zákazníkov.

Pomerne vysoké percento (52,94 %) podnikov tiež deklarovalo meranie hodnoty svojich zákazníkov. Čo sa týka metód merania hodnoty zákazníkov, tu bol značný rozptyl odpovedí, čo bolo spôsobené aj tým, že táto otázka bola otvorená. Celkovo sa nám však (z uvádzaných odpovedí na otázku metód merania hodnoty zákazníkov) javilo, že meranie hodnoty zákazníkov je v slovenských podnikoch málo využívané – napriek uvedenej deklarácii samotných podnikov.

Otázka identifikácie významných zákazníkov úzko súvisí s predchádzajúcou otázkou merania hodnoty zákazníkov. Aj sme ju vyhodnocovali ako otázku v tomto smere dopĺňujúcu. Tu deklarovalo ešte vyššie percento podnikov (76,5 %) ako v predchádzajúcej otázke, že identifikuje významných zákazníkov, čo si bez merania ich hodnoty ťažko predstaviť. Teda táto dopĺňujúca otázka nás len utvrdila v závere vyslovenom pri predchádzajúcej otázke.

Čo sa týka programového budovania lojality zákazníkov 64,7 % podnikov uviedlo, že sleduje lojalitu svojich zákazníkov. Najrozšírenejším nástrojom budovania zákazníckej lojality sú vernostné programy (ich využívanie deklarovalo 42,15 % podnikov), menej sa využívajú nástroje na zabránenie odchodu zákazníkov (Churn Management) – len 13,72 % podnikov.

Prieskum druhého typu marketingovej stratégie zameranej na zákazníka – stratégie podniku riadeného zákazníkom sme realizovali odlišným spôsobom – nepoužili sme dotazník, ale výskum v konkrétnych podnikoch. Možno z hľadiska metodického (porovnávanie výsledkov) to nie je spôsob celkom vhodný, ale vychádzali sme z predpokladu (ktorý vyplynul aj z prvého dotazníkového prieskumu), že zistenie kvalitatívnych charakteristík tohto typu marketingovej stratégie, ktoré sú jasným odlíšením od stratégií CRM, nie je cez dotazník možné. Žiaľ pri prvom dotazníkovom prieskume sa nám ukázalo, že, napriek snahe o pomerne presnú štylizáciu otázok, respondenti často nepochopili odbornú podstatu otázky. Preto sme pristúpili k zisťovaniu, ktoré sme realizovali cez doktorandov, ktorí boli vedení k dôslednému sledovaniu odbornej správnosti interpretácie zisťovaných charakteristík. Vzhľadom k tomu, že analyzované podniky si neželali mediálnu prezentáciu zistených skutočností, uvádzame ich iba zovšeobecnene.

Potvrdilo sa nám, že v praxi sa málo rozlišujú uvedené dva typy marketingových stratégií zameraných na zákazníka. Hoci analyzované podniky deklarovali uplatňovanie marketingovej stratégie podniku riadeného zákazníkom, v ich systéme bola väčšina prvkov zhodná s tými, ktoré sme zistili v prieskume zameranom na uplatňovanie stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM). Zároveň však zdôrazňujeme, že vypracované marketingové stratégie obsahovali aj kvalitatívne znaky, ktoré sú typické pre stratégie podniku riadeného zákazníkom a sú zdôrazňované aj teoretikmi (Whiteley, 2002, s. 16):

- vytvorenie predstavy na udržanie zákazníkov, resp. získanie nových zákazníkov,
- počúvanie zákazníkov,
- učenie sa od víťazov,
- ponechanie voľnej ruky najlepším zamestnancom podniku pri jeho vylepšovaní vo vzťahu k zákazníkovi,
- odstránenie bariér činnostiam, ktoré víťazia u zákazníkov,
- meranie spokojnosti zákazníkov,
- premenenie slov na činy.

Tieto znaky sa premietali predovšetkým do konkrétnej zmeny firemnej kultúry, do internej komunikácie top manažmentu až po najnižšiu úroveň manažmentu, do podpory iniciatív pracovníkov „zdola“, do komunikácie so zákazníkmi – so snahou zväčšiť priestor pre spätnú väzbu. Vo vzťahoch k zákazníkovi však prevažovali prvky riadenia interakcie medzi podnikom a zákazníkom namiesto využívania tejto interakcie na zmenu v riadení samotného podniku. Pozitívom však bolo, že v marketingových stratégiách deklarovaných ako stratégie podniku riadeného zákazníkom sa už objavili aj prvky stratégie kastumizácie, teda posun v kvalite vzťahov k zákazníkovi ešte vyššie ako je vlastné samotnej stratégii podniku riadeného zákazníkom.

Tieto závery však potvrdili predpoklad, že v praxi sa ťažko stretieme s vyhraneným typom niektorej teoreticky vyšpecifikovanej marketingovej stratégie orientovanej na zákazníka – prakticky vždy ide o kombináciu rôznych typov s prevládajúcimi prvkami niektorého z nich.

Ak by sme mali urobiť záver zo zistených skutočností vo vzťahu ku spoločensky zodpovednému správaniu sa firiem, mohli by sme konštatovať, že slovenské podniky si postupne začínajú uvedomovať aj svoju spoločenskú zodpovednosť, čo sa usilujú premietnuť do svojich konkrétnych programov marketingových stratégií. V týchto stratégiách je však stále výrazne dominantným znakom interný záujem podnikov (vo vzťahu k ekonomickej prosperite) a u väčšiny podnikov v týchto stratégiách pôsobí premietnutie záujmu o spotrebiteľa len ako „nutnosť“ prispôbiť sa spoločenským požiadavkám, resp. všeobecne deklarovanej orientácii zmeny v riadení podnikov – zdôrazňovanie spoločenskej zodpovednosti.



## Záver

Uvedomujeme si, že prezentované výsledky prieskumu sú značne povrchné, nakoľko sme neuvádzali podrobné východiská záverov, ktoré sme deklarovali. Zdôrazňujeme však, že v našich výskumných správach sú uvedené analýzy podložené konkrétnymi zisteniami, že naše závery sú ešte vyšpecifikované nielen vo vzťahu k uvedenej kategórii podnikov služieb, ale aj v ich hlbšej štruktúre – podľa kategórií služieb, podľa veľkosti podnikov, podľa ich vlastníckej štruktúry a pod. Aspoň pre stručné doplnenie našich zistení môžeme uviesť, že vo výsledkoch výskumu sa potvrdilo, že v podnikoch služieb sa kladie vyšší dôraz na zákaznícku orientáciu ako vo výrobných podnikoch, t.j., je tu veľký priestor pre uplatnenie marketingových stratégií orientovaných na zákazníka. Zistilo sa, že v sektore služieb sa tieto metódy pomerne široko využívajú nielen vo veľkých ale aj v stredných podnikoch (samozrejme sú tu kvalitatívne rozdiely v ich uplatnení). V malých podnikoch sa stretávame skôr len s niektorými prvkami marketingových stratégií zameraných na zákazníka, bez komplexného prístupu. Taktiež vplyv zahraničných vlastníkov firiem na úroveň uplatňovania marketingových stratégií orientovaných na zákazníka je zjavný.

Zároveň však musíme priznať, že základný aspekt témy tohto príspevku – aspekt väzby uplatňovaných marketingových stratégií zameraných na zákazníka na spoločensky zodpovedné správanie sa firiem – nebol v pôvodných cieľoch prieskumu zahrnutý. Tento prvok sme analyzovali zo záverov nášho prieskumu dodatočne, nakoľko aspekty spoločensky zodpovedného správania sa firiem v širších súvislostiach boli predmetom iného katedrového výskumného projektu a uvedené súvislosti vyplynuli z porovnávania záverov týchto projektov. Je to zároveň pre nás inšpirácia pre orientáciu výskumu v budúcom období.

Ak máme vysloviť celkový záver vo vzťahu ku spoločensky zodpovednému správaniu sa firiem, dovoľíme si, napriek absencii preukazného výskumu v tejto oblasti, vysloviť aspoň hypotézu, že v kvalitatívnom vývoji metód marketingových stratégií vzťahov so zákazníkmi je zreteľné zvyšovanie záujmu firiem o spoločenskú zodpovednosť.

## Kľúčové slová

manažment, marketing, spoločenská zodpovednosť, podnik

## Literatúra

BAKER, M.J.: *The Marketing Book*. Oxford : Butterworththeinemann, 2003. 490 s. ISBN 0-7506-5536-4

GARRIGA, E. – DOMENEC, M.: Sociálna zodpovednosť : Mapovanie teórií. In: *Journal of business Ethics* č. 53, 2004 , s. 51 - 71

PAYNE, A.: *Marketing služieb*. Praha : Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-276-X

SQUIRE, B. – READMAN, J. – BROWN, S. – BESSANT, J.: Mass customization – the key to customer value? In: *Production Planning & Control*, Vol. 15, No 4, June 2004, s. 459 – 471. ISSN 1366-5871

ŠÍBL, D. a kol.: *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-04-0

WHITELEY, R.C.: *Podnik řízený zákazníkem*. Praha : Victoria Publishing, 2002.

## Summary

In the last period we can follow the increased signification of marketing focused on customer. This also increases the emphasis on socially responsible performance of companies in the marketing strategy. In the 21st century becomes the philosophy of enterprises the socially responsibility of companies. It is firstly connected to the external activities of companies, thus with marketing as well. The degree of connection between social responsibility of companies and various marketing strategies differ. In our contribution we investigate this connections in marketing strategies to customers relationships. We give attention to two types of this strategies – Customer Relationship Management and marketing strategies of company controlled by customers. We mostly investigate the reality in selected service companies in Slovak Republic. The results shown in the contribution are only synthesis of detail analysis performed in specific research.

## Adresa autora

Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.  
Katedra podnikovohospodárska  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)02 / 672955570  
E-mail: majtan@euba.sk