

Disertační práce

Etické řízení služeb

Ethical Service Management

Autor: Ing. Radomír Šerek
Studijní obor: Management a ekonomika
Školitel: doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.
Oponenti: Prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.
doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.

Zlín 2014

KLÍČOVÁ SLOVA

Etika, vůdcovství, odpovědný management, konzumní management, podniková soustava řízení, benchmarking, hodnota pro zákazníka, hodnota zákazníka, index spokojenosti zaměstnance IZS, NPS – čisté skóre propagátorů, metoda SERVQUAL a mezer, systém pro řízení vztahů se zákazníkem CRM, loajální zákazník, řízení procesů, vyzrálost procesů, servisní excelence, řízení inovací, řízení znalostí, model řízení služeb, cyklus řízení služeb, interní marketing, vztahový marketing.

KEYWORDS

Ethics, Leadership, Responsible management, Consumerist management, Enterprise management systém, Benchmarking, Customer's value, Customer's equity, Employee Satisfaction Index, NPS – Net Promoter Score, Methods SERVQUAL and GAP, Customer Relationship Management CRM, Loyal customer, Process management, Process maturity, Service excellence, Innovation management, Knowledge management, Service management model, Service management cycle, Internal marketing, Relationship marketing

ABSTRAKT

Disertační práce se zaměřuje na řízení služeb a vztahů se zákazníkem s přihlédnutím k etickým aspektům. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s tématem disertační práce. Je analyzován současný stav vzhledem k uplatňování etických principů, a jaké jsou příčiny a projevy neetiky v naší společnosti. Zároveň jsou zkoumány otázky, proč je žádoucí etika v podnikání a managementu, jaké jsou její pozitivní přínosy a co brání jejímu většímu uplatňování. Na základě literární rešerše se etické přístupy jeví jako pozitivní přínos pro řízení služeb a management obecně. Pro zavádění etiky do organizace podniku je možné použít nástroje, jakými jsou etické kodexy, etický audit, pozice firemního ombudsmana apod. Tyto spíše technické nástroje jsou řešeny v práci pouze okrajově. Důraz je kladen spíše na roli důvěry v etickém přístupu k inovaci managementu a význam vůdcovství (Leadership).

Pokud chce podnik dosáhnout úspěchu ve službách, neměl by se chovat jako izolovaný podnik a měl by budovat vlastní podnikovou soustavu řízení, která bude respektovat specifické vnitřní i okolní podmínky. Existuje jistá pyramida potenciálu obchodního úspěchu při poskytování služeb, která je v práci zmíněna a vysvětlena. Pro úspěch organizace ve službách je dále zapotřebí analyzovat význam hodnoty služby pro zákazníka a také význam zákazníka jako takového pro firmu. V disertační práci jsou popsány některé starší modely měření kvality ve službách (SERVQUAL a GAP), které jsou stále aplikovatelné i na dnešního zákazníka. Tyto starší modely byly použity jako inspirace pro vytvoření nového cyklického modelu řízení služeb, který je výstupem této disertační práce.

Ve službách existuje řetězec vztahů mezi kvalitou ve službách (jak poskytované služby, tak kvalitou personálu a procesů) a ziskem. Praktický výzkum disertační práce je zaměřen na zkoumání vztahů mezi spokojeným zaměstnancem, spokojeným zákazníkem a obchodním úspěchem. Pro sledování závislostí je použita korelační analýza. Její výsledky potvrzují přímou závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem. Pro měření spokojenosti zákazníka je v disertační práci použita nová metoda NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů), která je v práci představena. Co se týče závislosti mezi spokojeností zaměstnance a spokojenosti zákazníka nenachází autor signifikantní závislosti, proto formuluje poměrně opatrný závěr. Praktické zkušenosti autora spíše hovoří o důležitosti a kvalitě procesů ve firmách poskytující služby především technického rázu. Kvalitu procesů je možné klasifikovat pomocí stupnice vspělosti procesů a metodiky hodnocení, která je v práci popsána.

ABSTRACT

Dissertation work is focused on service and customer relationship management with regard to ethical aspects. In theoretical part are explained the basic terms, which are related to the topic of dissertation work. It is analyzed the current state in relation to ethical principals application and what are the causes and manifestations of non-ethics in our society. At the same time there are analyzed questions, why the ethics is desirable in business and management and what are its positive contributions what is preventing its wider application. On the base of literature retrieval the ethical approaches appear as positive contribution to management of services and management generally. For implementation of ethics in business organizations it is possible to use the instruments as codes of ethics, ethical audit, position of firm's ombudsman and so on. These rather technical instruments are analyzed in this work only marginally. The emphasis is laid on the role of trust in ethical approach to management innovation and significance of Leadership.

If a company endeavors to reach a success in services then it should not behave as an isolated organization but should build up own company management system, which will respect specific internal and external conditions. There is certain pyramid of business success in service which is mentioned in this work and described. For company's success is furthermore necessary to analyze the significance of value for customer and also customer's value for the company. In dissertation work are described some older models of measuring the quality in services (SERVQUAL and GAP), which are still applicable on nowadays customer. Those older models are used as an inspiration for creation of new cyclic model of service management, which is the output of this dissertation work.

In services there exists a chain of relations between the service quality (as provided service likewise the personal and process quality) and the profit. Practical exploration of this dissertation work is aimed on analyzing the relations between satisfied employee, satisfied customer and the business success. Those relations are followed then through correlation analysis. Its outcomes confirm a direct dependence between customer satisfaction and business success. For measuring customer satisfaction was used the new method NPS (Net Promoter Score) which is presented in this dissertation work. Regarding relation between employee satisfaction and customer satisfaction the author does not find a significant dependency and forms quite cautious outcome. Practical experience of author speaks rather about importance and quality of process in firms providing services of technical nature mainly. Quality of process is possible to classify by means of process maturity scale and evaluation methodology which is presented in this work as well.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK.....	11
SEZNAM PŘÍLOH.....	12
ÚVOD	13
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	15
1.1 ETIKA JAKO INOVACE MANAGEMENTU	15
1.1.1 Vymezení pojmů etika	15
1.1.2 Proč etika podnikání ve službách?	16
1.1.3 Význam etiky pro kultivaci podnikatelského prostředí	17
1.1.4 Příčiny a projevy neetiky v našich firmách.....	21
1.1.5 Pozitivní přínosy etiky pro firmy.....	22
1.1.6 Nezastupitelná role důvěry	26
1.1.7 Význam vůdcovství (Leadership)	30
1.2 PODNIKOVÁ SOUSTAVA ŘÍZENÍ.....	33
1.2.1 Podnikový model Z-I-P-F	34
1.2.2 Zavedení etiky do strategie podniku ve službách.....	35
1.2.3 Potenciál obchodního úspěchu při poskytování služeb	38
1.3 HODNOTA.....	39
1.3.1 Produkt je i služba	39
1.3.2 Hodnota (pro) zákazníka.....	40
1.3.3 Přidaná hodnota pro zákazníka	41
1.4 KVALITA VE SLUŽBÁCH	42
1.4.1 Odpovědnost a etika ve službách	43
1.4.2 Cena podle zákazníka	44
1.4.3 Metoda mezer (GAP)	45
1.4.4 Řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem.....	47
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	50
2.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	50
3 ZVOLENÉ POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ	51
3.1 POSTUPY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	51
3.2 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	52

4	HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	54
4.1	JSOU PŘÍNOSEM ETICKÉ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ SLUŽEB?.....	54
4.1.1	<i>Metodika a výsledky výzkumu</i>	54
4.1.2	<i>Přínosy etiky pro řízení služeb</i>	57
4.1.3	<i>Co brání většímu uplatňování etiky?</i>	59
4.2	EXISTUJE ZÁVISLOST MEZI SPOKOJENOSTÍ ZAMĚSTNANCE A SPOKOJENOSTÍ ZÁKAZNÍKA A JAKOU ROLI HRAJE ETIKA V TOMTO VZTAHU?.....	65
4.2.1	<i>Metoda měření kvality ve službách SERVQUAL</i>	66
4.2.2	<i>Zkoumání závislosti mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka</i>	68
4.2.3	<i>Stanovení spokojenosti pomocí metody NPS</i>	70
4.2.4	<i>Výsledky vlastního výzkumu</i>	71
4.2.5	<i>Závěry včetně etického hlediska</i>	74
4.3	EXISTUJE ZÁVISLOST MEZI SPOKOJENOSTÍ ZÁKAZNÍKA A OBCHODNÍM ÚSPĚCHEM FIRMY A JAKOU ROLI HRAJE ETIKA V TOMTO VZTAHU?.....	77
4.3.1	<i>Zkoumání závislosti mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy</i>	77
4.3.2	<i>Výsledky vlastního výzkumu</i>	78
4.3.3	<i>Loajální zákazník</i>	81
4.3.4	<i>Jak vytvářet skupinu loajálních zákazníků?</i>	82
4.3.5	<i>Cyklus řízení služeb</i>	83
4.3.6	<i>Spokojený zákazník (důvody, proč o něj usilovat)</i>	85
4.3.7	<i>Nespokojený zákazník</i>	86
4.3.8	<i>Je nespokojený zákazník pro firmu navždy ztracen?</i>	87
4.3.9	<i>Proč zákazníci opouštějí firmu?</i>	88
4.3.10	<i>Jak zamezit odchodu nespokojeného zákazníka?</i>	88
4.3.11	<i>Závěry včetně etického hlediska</i>	90
4.4	PŘÍSPÍVÁ VYSPĚLOST PROCESŮ VE FIRMĚ (SERVISNÍ EXCELENCE) KE SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ, ZÁKAZNÍKŮ A K OBCHODNÍMU ÚSPĚCHU FIRMY? ...	91
4.4.1	<i>Procesní management – řízení procesů</i>	91
4.4.2	<i>Servisní excelence</i>	98
4.4.3	<i>Vliv servisní excelence na spokojenost a obchodní úspěch</i>	101
4.4.4	<i>Vliv servisní excelence na produktivitu a efektivitu</i>	102
4.5	MODEL ŘÍZENÍ SLUŽEB	105
4.5.1	<i>Východiska a popis modelu</i>	105
4.5.2	<i>Model řízení služeb z pohledu zákazníka</i>	106
4.5.3	<i>Model řízení služeb z pohledu zaměstnance</i>	111
4.5.4	<i>Model řízení služeb z pohledu managementu</i>	114

5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI.....	119
5.1 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A VÝZKUM.....	119
5.2 PŘÍNOS PRÁCE PRO PRAXI	120
ZÁVĚR	122
LITERATURA.....	123
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	131
PŘÍLOHY	134

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BE	Business Ethics
CMMI	Capability Maturity Model Integration
COSE	Customer Orientation of Service Employee
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
GAP	Metoda mezer mezi očekáváním a vnímáním
ISZ	Index spokojenosti zákazníka
KPI	Key Performance Indicator
NBES	National Business and Economic Society
NPS	Net Promoter Score
ROI	Return of Investment

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vývoj indexu vnímání korupce</i>	17
<i>Obr. 2 Provázanost podnikového cyklu</i>	35
<i>Obr. 3 Model morálního rozvoje podniku</i>	38
<i>Obr. 4 Pyramida potenciálu organizace pro poskytování služeb</i>	39
<i>Obr. 5 Přidaná hodnota</i>	41
<i>Obr. 6 Model mezer v kvalitě služeb</i>	46
<i>Obr. 7 Tři formy marketingu služeb</i>	48
<i>Obr. 8 Kolbův experimentální cyklus</i>	52
<i>Obr. 9 Jaká je podle Vás úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím?</i>	54
<i>Obr. 10 Názory respondentů na přispění absence etiky v podnikání ke vzniku současné krize</i>	56
<i>Obr. 11 Jakou pozornost bude věnovat Vaše organizace uplatňování etiky v podnikání v příštích třech letech?</i>	57
<i>Obr. 12 Překážky pro větší uplatňování etiky</i>	59
<i>Obr. 13 Vliv postoje a chování zaměstnanců na loajalitu zákazníků</i>	68
<i>Obr. 14 Hodnocení a výpočet NPS</i>	71
<i>Obr. 15 Spokojenost zákazníků metodou NPS v závislosti na indexu spokojenosti zaměstnanců ISZ</i>	72
<i>Obr. 16 Spokojenost zákazníků metodou NPS v závislosti na spokojenosti zaměstnanců metodou NPS</i>	73
<i>Obr. 17 Spokojenost zaměstnanců metodou NPS v závislosti na indexu spokojenosti zaměstnanců</i>	74
<i>Obr. 18 Náklady servisního pracovníka v čase</i>	76
<i>Obr. 19 NPS sledovací tabule (NPS Dashboard)</i>	77
<i>Obr. 20 Instalovaná báze ve firemním CRM systému</i>	78
<i>Obr. 21 Nárůst instalované báze IB Growth a spokojenost zákazníků NPS</i>	80
<i>Obr. 22 Nárůst instalované báze IB Growth a spokojenost zákazníků NPS s vyloučením organizací B a D</i>	80
<i>Obr. 23 Cyklus řízení služeb</i>	84
<i>Obr. 24 Rychlá reakce na stížnosti rozhoduje</i>	89
<i>Obr. 25 Integrovaný model hodnocení vyspělosti</i>	92
<i>Obr. 26 Evoluce servisní excelence u obchodních partnerů</i>	94

<i>Obr. 27 Příklad jedné zpracované kapitoly hodnocení v Excelu</i>	<i>95</i>
<i>Obr. 28 Pomůcka ke zlepšení úrovně aspektu služby</i>	<i>96</i>
<i>Obr. 29 Výsledné vyhodnocení auditu</i>	<i>96</i>
<i>Obr. 30 Úrovně možné servisní spolupráce</i>	<i>97</i>
<i>Obr. 31 Příklad výsledné zprávy auditu servisní excelence</i>	<i>97</i>
<i>Obr. 32 Proces sebezdokonalování v rámci servisní excelence</i>	<i>98</i>
<i>Obr. 33 Doporučení pro servisní excelenci u obchodních partnerů</i>	<i>99</i>
<i>Obr. 34 Doporučení pro servisní excelenci</i>	<i>100</i>
<i>Obr. 35 Servisní excelence a NPS</i>	<i>102</i>
<i>Obr. 36 Pozitivní efekty servisní excelence</i>	<i>104</i>
<i>Obr. 37 Váha poskytnuté služby je vyšší, než bylo očekáváno</i>	<i>105</i>
<i>Obr. 38 Váha poskytnuté služby je nižší, než bylo očekáváno</i>	<i>106</i>
<i>Obr. 39 Model řízení služeb z pohledu zákazníka</i>	<i>107</i>
<i>Obr. 40 Model řízení služeb z pohledu zaměstnance</i>	<i>112</i>
<i>Obr. 41 Model řízení služeb z pohledu managementu</i>	<i>114</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Ne každý manažer je lídr</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 2 Srovnání transakčního marketingu s marketingem vztahů</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 3 Jaká je podle Vás úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím? - rozdělení četností</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 4 Názory respondentů na přispění absence etiky v podnikání ke vzniku současné krize - rozdělení četností</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 5 Jakou pozornost bude věnovat Vaše organizace uplatňování etiky v podnikání v příštích třech letech? - rozdělení četností</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 6 Faktory ovlivňující podnikatelské prostředí v ČR</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 7 Překážky pro větší uplatňování etiky - rozdělení četností</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 8 Aplikace metody SERVQUAL</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 9 Index spokojenosti zaměstnance ISZ a NPS zaměstnance</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 10 Index spokojenosti zaměstnance ISZ a NPS zaměstnanců a zákazníků</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 11 Spokojenost zaměstnanců a zákazníků metodou NPS</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 12 Index spokojenosti zaměstnance ISZ a NPS zaměstnanců a zákazníků</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 13 Nárůst instalované báze IB Growth a spokojenost zákazníků NPS.....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 14 Definování cílů podle pravidel SMART</i>	<i>116</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – návratnost dotazníků</i>	<i>134</i>
<i>Příloha 2 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – datum vyplnění dotazníku</i>	<i>135</i>
<i>Příloha 3 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – spokojenost s prací</i>	<i>136</i>
<i>Příloha 4 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – seberealizace a uplatnění kreativity</i>	<i>137</i>
<i>Příloha 5 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – hodnocení pracovního okolí</i>	<i>138</i>
<i>Příloha 6 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – úroveň důvěry.....</i>	<i>139</i>
<i>Příloha 7 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – znalost budoucnosti týmu</i>	<i>140</i>
<i>Příloha 8 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – pravděpodobnost setrvání v práci</i>	<i>141</i>
<i>Příloha 9 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – vyhodnocovací tabulka</i>	<i>142</i>
<i>Příloha 10 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – ukázka dotazníku</i>	<i>143</i>
<i>Příloha 11 – Měření spokojenosti zákazníků pomocí metody NPS – ukázka vyplněného dotazníku</i>	<i>144</i>

ÚVOD

Tato disertační práce se zabývá problematikou řízení služeb a možnosti inovace řízení služeb pomocí etických a odpovědných přístupů. Závěry této práce je možno s úspěchem využít i v jiných oblastech řízení. Nicméně sektor služeb byl zvolen proto, že je to odvětví, které se velmi dynamicky rozvíjí a jeho význam je stále důležitější. Ve vyspělých zemích zaujímají služby již více než 70 % hrubého domácího produktu (ve Velké Británii např. 74 % a ve Spojených státech již téměř 80 %). Služby navíc nadále poměrně rychle zvyšují svůj podíl na úkor dalších odvětví hospodářství. Tento trend se začíná objevovat i v rozvíjejících se zemích, jako je například Čína, kde služby již představují více než 40 % HDP. Těmto podílům na hrubém domácím produktu odpovídá zhruba ve stejné procentní výši také podíl pracovníků zaměstnaných ve službách. (Ostrom, 2010; Cram, 2012)

„Ve Spojených státech sektor služeb tvoří 80 % ekonomické aktivity. Zatímco v 50. letech (minulého století – pozn. autora) pracovalo ve výrobě 30 % Američanů, v současnosti je to méně než 15 %.“ (Cram, 2012)

Podíl sektoru služeb se neustále zvyšuje. Objevují se již otázky, zda je vůbec potřebné rozlišovat řízení marketingu služeb a řízení marketingu produktů. V podstatě každý produkt je možné chápat přeneseně ve smyslu poskytování služby zákazníkovi (např. vrtačka, vysavač atd.). Navíc abychom mohli prodávat produkt, musíme k němu dodávat i služby (předprodejní, prodejní, poprodejní). Jak je tomu však s kvalitou služeb obecně? Cram (2012) uvádí, že kvalita služeb spíše stagnuje nebo klesá:

„Bez ohledu na dramatický rozvoj sektoru služeb spokojenost zákazníků se službami zaostává za spokojeností s výrobky. Každoroční výzkum služeb (Service in Britain) publikovaný ve Velké Británii společností ASR and Research Now se zaměřuje na všechna významná odvětví služeb ve Velké Británii. Výsledky ukazují, že polovina všech dotázaných spotřebitelů si myslí, že standardy poskytování služeb se ve Velké Británii snižují, zatímco pouze každý šestý se domnívá, že je tomu naopak. Ve Spojených státech index spokojenosti spotřebitelů (American Customer Satisfaction Index) ukazuje, že vnímání kvality je ze strany zákazníků po celou dobu zjišťování tohoto ukazatele (deset let) v případě služeb nižší, než je tomu u výrobků.“ (Cram, 2012)

Kvalita služeb do vysoké míry ovlivňuje dosažené příjmy. Vstupuje zde do hry velké množství faktorů (lidé a jejich znalosti, procesy a jejich optimalizace, vedení ve smyslu Leadership, hodnota vnímané služby a její porovnání s očekávanou službou, spokojenost zaměstnanců a zákazníků atd.). Tyto faktory ovlivňují vnímanou hodnotu služby a spokojenost zákazníka. Spokojený zákazník dále šíří dobré reference a motivuje další zákazníky k využití stejného poskytovatele služby. V případě negativní zkušenosti bývá v šíření negativních

referencí ještě efektivnější. Mají pozitivní či negativní reference opravdu vliv na obchodní úspěch firmy, tak jak jej uvádějí někteří autoři marketingu? (např. Heskett, Kotler, Reichheld, Cram atd.). Cílem práce je dokázat tuto souvislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy na trhu. Nasnadě je pak zkoumat, co ovlivňuje spokojenost zákazníka včetně role etických a odpovědných přístupů v řízení služeb. Obecně jsou v marketingu služeb důležitými faktory lidé a procesy. Proto práce zkoumá i vliv spokojenosti zaměstnanců a vyspělosti procesů servisní organizace na spokojenost zákazníků a potažmo na obchodní úspěch firmy.

Je nutné podotknout, že sledování závislostí mezi spokojeností zaměstnanců, zákazníků a obchodním úspěchem je zkoumáno na vzorku organizací poskytující specifické servisní služby (technický a aplikační servis laboratorních diagnostických přístrojů). To určitým způsobem simuluje laboratorní podmínky, kdy je možné vyloučit některé další faktory, které by mohly mít vliv na výsledky práce (např. cenové, dodací podmínky nebo kvalita produktu, se kterým je služba spojena apod.). Proto je specifické zaměření služeb chápáno spíše jako výhoda pro výzkum, který je předmětem této disertační práce, a zároveň se domnívám, že prezentované výsledky je možné aplikovat i na jiné druhy služeb.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

1.1 Etika jako inovace managementu

1.1.1 Vymezení pojmů etika

Podnikatelská a manažerská etika vychází z principů obecné etiky. Obecná etika je nejčastěji spojována s pojmem morálka. Hodnocení morálního a nemorálního chování závisí na obecně uznávaných hodnotách v dané společnosti, v daném čase a na hodnotící osobě samotné (MacIntyre, 2002).

Podle Dytrta (2006) jsou morální pravidla fungující ve společnosti výsledkem dlouhodobých zkušeností o tom, co je správné a co je špatné. V subsystému morálka pak stojí na prvním místě obecné a historicky ověřené zásady morálky. Na dalším místě je to respektování zákonných a společenských norem.

Lze zdůraznit, že se jedná o soubor zvyků, obyčejů, mravů, které se vytvářejí v časoprostoru nejrůznějšími sociálními interakcemi (rodič - dítě, učitel – dítě, děti mezi sebou, působením médií, počítačových her apod.). Dochází ke „kalibraci“ vnitřního hodnotového systému člověka a vytváření vzorců chování, které jsou ovlivněny do velké míry minulou zkušeností ať již vlastní nebo odpozorovanou. To může být také důvod, proč se v naší české společnosti nedaří vymýtit nežádoucí neetické jevy, kterými je např. korupce nebo klamání spotřebitele. Bohužel v naší společnosti chybí etické vzory a pozitivní příklady, kdy se etika vyplácí. Namísto toho jsou neetické jednání a osoby, které tak činí, spíše obdivovány.

„Tím, že někteří aktéři se naučili vstupovat do tržního prostředí s neetickými záměry a jejich nežádoucí vstupy byly později odhaleny a z různých důvodů často i opožděně řešeny, došlo k tomu, že se staly příkladem pro ty, kterým takové úmysly nebyly cizí. Staly se inspirací pro ty, kteří k takovým postupům inklinovali a domnívali se, že se i oni přizívají a za příznivých okolností se vyhnou důsledkům svého počínání.“ Dytrt (2006)

Veber (2001) vymezuje etiku jako doporučení mravních hodnot a lidského jednání, která vycházejí ze zvyklostí dané společnosti a jsou nad rámec zákonů, čímž se přibližuje definici podnikatelské etiky. Holátová (2010) míní, že podnikatelská etika vychází z etiky jako takové a že „každý, kdo se pohybuje na poli ekonomických aktivit, musí vycházet ze základních a všeobecných pravidel a práv.“

Nicméně Ferrel (2014) zastává názor, že podnikatelská etika není jen otázkou jednotlivce, protože se jedná o komplexnější problém, který je potřeba řešit stejně jako ostatní podnikatelské aktivity, aby organizace dosáhla úspěchu.

Manažerská etika podle Dytrta (2006) vychází ze systémového chápání, a proto rozšiřuje subsystém morálky o subsystém erudice a praktické aplikace.

1.1.2 Proč etika podnikání ve službách?

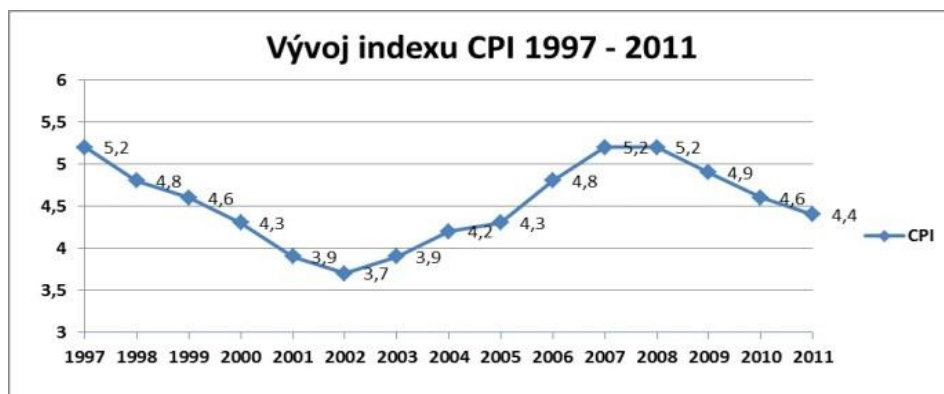
Etika má přínosný vliv na vytváření pozitivních očekávání ve vztahu poskytovatel služby a konzument služby, posilování jejich loajálního vztahu a vytváření prostředí důvěry, které zvyšuje rychlost a redukuje náklady ve vzájemných obchodních interakcích. Další pozitivní důvody etiky jsou vyjmenovány v další kapitole. Soustředme se nyní na otázku, zda a proč je žádoucí etika v podnikání a managementu. Zdá se, že neviditelná ruka trhu nevyřeší všechny problémy s trhem spojené. Neviditelná ruka trhu by mohla mít takovou schopnost, pakliže by byla ovládaná ramenem a hlavou s dobrými úmysly, nikoli s úmysly dělat obchod - byznys za každou cenu (i za cenu korupčního jednání) nebo na úkor někoho jiného (např. krácení daní nebo vzniku externalit – znečištění životního prostředí apod.), kdy poškozeným je stát potažmo celá společnost. Podobný názor zastává i Dytrt (2006):

„The business of business is doing business only,“ je často citovaná věta Milтона Friedmana, která si získala velkou podporu i kritiku. Její znění je atraktivní, zvláště pro jednoduchost a srozumitelnost. Diskuze o její vypovídací schopnosti se zaměřují zejména na jednostrannou kritiku jejího komerčního charakteru.“

„Vývoj společnosti v minulém století dospěl k uskutečňování svých ekonomických aktivit prostřednictvím vývoje konkurenčního prostředí. Jistě v dobré víře, že trh si ohlídá svoji půdu a přefiltruje žádoucí a nežádoucí vstupy aktérů. Sílí názor, že nebyl splněn předpoklad, že trh se stane místem setkání a obchodování eticky vyspělých lidí, kteří budou na jeho půdu vstupovat.“ (Dytrt, 2006)

Etika postavená na souboru morálních zásad a odpovědném chování je východiskem pro budování důvěry na trhu, ale i důvěry v trh samotný. Možná měl Adam Smith na mysli něco podobného, když konstatoval slavný výrok o neviditelné ruce trhu. Ano, tržní mechanismy jsou dokonalými regulátory trhu, pakliže nejsou narušovány neetickým jednáním. Lze polemizovat, do jaké míry neetiky, jsou trhy schopné fungovat. Jsou schopné fungovat, ale nefungují efektivně a dochází k nadměrnému vyčerpávání zdrojů a zatěžování životního prostředí, aniž by rostlo bohatství průměrných členů společnosti. Troufám si konstatovat, že se jedná o situaci, kterou bychom si neměli dovolit v období omezených zdrojů a stále se zvyšující populace a jejich potřeb. Pokud bychom na trzích vystupovali eticky a odpovědně, pak by neviditelná ruka trhu mohla fungovat efektivně. Pravděpodobně by nebylo potřeba trhy příliš regulovat státními zásahy.

Období hospodářských krizí obecně zhoršuje úroveň etiky ve společnosti. Potvrzuje to také časový průběh indexu vnímání korupce sestavený Transparency International (viz obr. 1). Čím je hodnota indexu nižší, tím je korupce ve společnosti vnímána jako vyšší.



Obr. 1 Vývoj indexu vnímání korupce, Zdroj: Transparency International, 2011

A právě v obdobích hospodářských krizí se státy snaží suplovat nedostatek etiky, častějšími a razantnějšími zásahy, které se spíše dají považovat za intervence do fundamentálních základů trhu než jeho regulace. To jen potvrzuje domněnku, že neviditelná ruka trhu nefunguje efektivně, pokud není přítomna etika na trhu.

Za normálních okolností by se role státu měla omezit pouze na vytváření pravidel pro obchodování a zajištění ochrany zdraví spotřebitele, aby se např. do obchodní sítě nedostalo závadné nebo zdraví ohrožující zboží či služby. Etika podnikání ve službách by měla být prevencí negativních vlivů, které narušují normální fungování trhu služeb. Etika podnikání ve službách zvyšuje důvěry na trhu služeb a měla by redukovat nutné regulační zásahy států.

1.1.3 Význam etiky pro kultivaci podnikatelského prostředí

„Na základě vývoje podnikání Adam Smith formuloval teorii managementu, vytvářel a rozvíjel teoretická východiska, která jsou doposud uznávána. Význam jeho díla spočívá i v tom, že pro své následovníky otevřel cestu k hledání priorit rozvoje teorie managementu a metod jejich aplikace v praxi.“ (Dytrt, 2010)

Adam Smith tedy pojmenoval management a definoval jej nikoli jako dogmatickou disciplínu, ale jako nástroj, který by měl inovovat sám sebe. Podobně chápe management i Dytrt (2008):

„Management chápeme jako proces realizovaných změn do stávajícího působení řízeného objektu, bez rozdílu na jeho organizačně právní uspořádání. V podstatě jde o uplatňování inovací do globálních a dílčích jevů probíhajících v řízených organizacích, kterými se manifestuje jejich vnitřní chování i působení v ekonomicko-sociálním okolí.“

Proč tedy již někdo dříve nepřišel s podstatnou kvalitativní inovací managementu? Proč bylo inovační úsilí teoretiků i praktiků managementu převážně zaměřeno na zlepšování technik a metod řízení, tedy spíše na kvantitativní stránku – dosahování větší efektivity metod řízení? Podstatné kvalitativní změny managementu lze hledat až např. v konceptu celospolečenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility). Odpověď na předešlé otázky uvádí Konkolski (2008):

„Po druhé světové válce manažeři chtěli držet krok s dynamickým vývojem výpočetní techniky a soustředili se na inovace rozvíjející technickou část managementu. S manažerskou technikou se museli seznamovat a v neposlední řadě se i učit komunikovat se specialisty, kteřížto techniku již ovládali a uváděli do života. Nejednou si posteskli, že jejich organizace sice zakoupila vyspělou výpočetní techniku, ale že se jim se specialisty na jejím provozování obtížně spolupracuje, že si spolu nerozumí a že jim technika prakticky nepomáhá v řízení tak, jak si původně představovali.

Vysvětlení je prosté. Druhá polovina minulého století se ve vzdělávání a vědecké práci vyznačovala prohlubováním vertikální specializace. Dynamický vývoj výpočetní techniky opomíjel věnovat adekvátní pozornost výchově manažerů – syntetiků, kteří byli schopni efektivně komunikovat s vertikální specializací techniků a programátorů. Ti zase nerozuměli manažerům, jelikož v oblasti managementu nebyli dostatečně vzděláváni. Nerozuměli si, protože nemluvili stejným odborným jazykem a mohli úspěšně komunikovat jen v rámci svých specializací.“ (Konkolski, 2008)

Tedy zdá se, že vývoj managementu v druhé polovině minulého století, byl ve znamení nekomplexnosti a důrazu na kvantitativní stránku. Docházelo k rozvoji manažerských informačních systémů, které by měly podpořit kvantitativní růst. Nyní zjišťujeme, že hranice růstu Evropy jsou na obzoru nebo možná se nalzáme již u nich. Co nyní potřebuje Evropa naléhavě, je vyvážený rozvoj, takže namísto sledování pouze kvantitativní stránky, zaměřit se také na kvalitativní stránku. To znamená, že současné problémy evropských ekonomik nevyřešíme tím, že se opět jen zaměříme na kvantitativní stránku, např. dramatickým snižováním státních výdajů nebo zvyšováním daní.

Porter (2012) tvrdí, že rozvíjení dovedností pracovníků a vytváření podnikatelského prostředí je cestou k prosperitě. Ještě dodává, že se Spojené státy americké nezachovaly v této oblasti strategicky a tím zaostávají za rychle se rozvíjejícími zeměmi v Asii nebo jižní Americe. Je to posun od doktríny, která byla také v České republice uznávána a propagována v prvních letech po převratu ministrem financí a pozdějším předsedou vlády Klausem. Tato doktrína, že „neviditelná ruka trhu“ vyřeší vše je přisuzována Adamu Smithovi, který ji však původně nemyslel tak dogmaticky – viz např. Joch (2000):

„Nejznámějším dílem Adama Smithe je Bohatství národů („Pojednání o původě a příčinách bohatství národů“) z roku 1776. V tomto díle Adam Smith obhajoval systém svobodného trhu, podnikání a svobodného obchodu. Je v něm rovněž uvedena jeho metafora „neviditelné ruky trhu“, jež se často - stejně jako samotný Adam Smith - dezinterpretuje. Adam Smith byl morální filosof, on neobhajoval egoismus jako ctnost, nýbrž za nejmravnější považoval dobré konání, které je altruistické. Všiml si však, že když se lidé řídí svým vlastním zájmem, častokrát to má pro společnost užitečné důsledky. Tedy sledování vlastního zájmu vede (lépe řečeno může vést) ke společenskému dobru.“

Podobně i Milton Friedman, nositel Nobelovy ceny za ekonomii se vyjádřil, že *„jediná společenská odpovědnost podnikání je zvyšování zisku! Bohužel mnoho lidí si to vysvětlilo tak, že Friedman odsouhlasil jakoukoliv akci, která by zvýšila zisk, třeba by i byla neetická. Nicméně Friedman rozhodně prohlásil, že honba za ziskem nesmí být nespoutaná. Musí být omezena podle zákona, musí následovat etické zásady a nesmí se dopouštět podvodu, ani zpronevěry a musí se zařadit do volné a přístupné konkurence.“* (Dytrt, 2009)

Nicméně tyto názory klasické ekonomie kladou spíše důraz na porovnání nákladů a zisků. Existují však důkazy, že lidé spíše tíhnou k morálnímu a etickému jednání bez ohledu na zisky a ztráty (Trevino a Nelson, 2010). Taktéž bývalý prezident Václav Havel vyzývá k odpovědnému přístupu a také naznačuje, že neetické a neodpovědné chování je hranicí kvalitativního rozvoje celé společnosti. Pokud tuto hranici chceme překročit a namísto neodpovědného kvantitativního růstu se chceme vydat cestou udržitelného růstu a kvalitativního rozvoje, pak si v první řadě musíme uvědomit hranice kvantitativního růstu a dříve než jich dosáhneme, změnit strategii rozvoje celé společnosti. Odpovědnost a etika jsou žádoucí inovace vedoucí ke kvalitativnímu rozvoji společnosti.

„Havel vyzývá k odklonu od kultu zisku za každou cenu, od kultu kvantitativního růstu a zvyšování růstu, od primitivního ideálu dohnání a předechnání, od nebezpečí nekonceptního osídlování Země a bezhlavého drancování planety bez ohledu na životní prostředí a na budoucí generace. Šetření energií je neopominutelný předpoklad. Havel konstatuje, že všechno, co se stalo, se nemůže odestát a neodpouští se. Ukazuje to na příkladu válek a dochází k jasnému poselství: Chceme-li bourat hranice, musíme vědět, kde leží.“ (Březinová in Kolektiv autorů, 2010).

Předchozí citace poskytují i odpověď na neuspokojivý vývoj podnikatelského prostředí v ČR po převratu v roce 1989. Jednoduše příčinou bylo sledování vlastních ziskových zájmů bez respektování morálních pravidel i zákonů, které se v té době teprve tvořily. Chyběl tady jak právní, tak etický rámec společnosti, které se budovaly takřkajíc za pochodu. Existuje mnoho kritiků popřevratového dění. Nicméně hodnocení předešlého vývoje české společnosti ponechme jako

téma jiných disputací. Zaměřme se, jakým způsobem kvalitativně inovovat podnikatelské prostředí v ČR.

Určitým posunem správným směrem bylo představení konceptu celospolečenské odpovědnosti CSR (Corporate Social Responsibility), ke kterému se přihlásilo mnoho podniků, jak se zahraničními, tak s českými vlastníky. To je určitě pozitivní fakt. Otázkou však zůstává, jestli tomuto konceptu rozumí i poslední zaměstnanec ve firmě, např. uklízečka. Je to přesně to, co popisoval Konkolski (2008), že manažeři a specialisté si nerozumějí. Zde můžeme tvrdit, že mnohdy ani management správně nechápe tuto novou metodu CSR. Uveďme pro úplnost definici i s komentářem, který uvedla Tomancová (2010):

„CSR je ne zcela jasně definovaným konceptem, který se částečně překrývá s etikou v podnikání (BE). Čaník a Čaníková dokonce uvažují nad přes přílišnou podobností koncepcí společenské odpovědnosti firmy a podnikatelské etiky a jako jeden z možných rozdílů mezi nimi uvádí reaktivní roli BE a pro-aktivní roli CSR: Základním cílem programů podnikatelské etiky je předcházet škodám, oproti iniciativám v oblasti společenské odpovědnosti, kde je hlavním cílem a záměrem „dělat dobro“, přinášet společenský užitek. Uzavírají však zhodnocením, se kterým se autorka ztotožňuje, že oba přístupy se snaží o společný a podobný cíl... a ve své studii považují BE a CSR za jednotný myšlenkový směr. Hlavní myšlenkou CSR je změna orientace firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle a preference optimálního zisku nad maximálním. Z. Dytrt chápe CSR jako dosud nejlépe propracovanou teorii aplikace BE do ekonomické praxe a managementu“

Dovoluji si nesouhlasit s tvrzením, které je výše uvedeno, že podnikatelská etika zaujímá reaktivní roli a naproti tomu koncept celospolečenské odpovědnosti má pro-aktivní roli. Podnikatelská etika je především nástrojem prevence neodpovědného a neetického jednání v podnikání. Rozdíly mezi těmito dvěma koncepty je potřeba hledat někde jinde. Autoři Čaník – Čaníková (2007) uvedli také, že *„hlavním cílem společenské odpovědnosti je konat dobro a přinášet společenský užitek“*. Ale to je přece také cílem podnikatelské etiky, která není zaměřena jen sama do sebe, tedy na zlepšování kultury vnitřního podnikatelského prostředí, ale také působí pozitivně na zaměstnance, vlastníky, ostatní zájmové skupiny (stakeholders) a na společnost obecně (např. korupční chování v podnikání ovlivňuje morální zásady celé společnosti). Proto lze považovat koncepty celospolečenské odpovědnosti CSR (Corporate Social Responsibility) a koncept zájmových skupin Stakeholders za odvozené koncepty podnikatelské etiky, které staví na základech obecné etiky a odpovědnosti.

Je možné považovat podnikatelskou a manažerskou etiku vycházející z metody odpovědnosti a obecných zásad etiky a morálky za inovaci managementu? Ano a důkazem jsou právě odvozené dílčí inovace – koncept společenské odpovědnosti CSR (Corporate Social Responsibility) a koncept

zájmových skupin Stakeholders. Oproti zmíněným dílčím odvozeným inovačním konceptům má původní podnikatelská a manažerská etika výhodu v jasné srozumitelnosti a uchopitelnosti pro většinu zájmových skupin, tedy většinu společnosti. Opět připomínám výrok Konkolského (2008) o tom, že zájmové skupiny si nerozumějí, mluví jiným jazykem. Morálka a odpovědnost jsou srozumitelné pojmy pro celou společnost.

Sen (1988) poukazuje na odstup, který se vytvořil mezi ekonomii a etikou a jenž představuje jeden z hlavních nedostatků současné ekonomické teorie. Základem Senových tvrzení je názor, že ekonomie v té podobě, v jaké se vyvinula, může být produktivnější, pokud bude klást větší explicitnější důraz na etické úvahy, které formují lidské chování a úsudek.

1.1.4 Příčiny a projevy neetiky v našich firmách

V dobách socialistického autoritativního režimu jsme byli svědkem deficitu důvěry a naopak přebytku nedůvěry ve společnosti. Lze se domnívat, že nedostatek důvěry, mohl být nakonec jednou z příčin pádu tohoto režimu, založeném na nedůvěře. Znaky nedůvěry v socialistické společnosti bylo možné najít např. v cenzuře nebo v absenci svobody slova. Bohužel některé negativní znaky stále přetrvávají v naší společnosti a našich firmách. Jedním z důvodů může např. být, že většina manažerů (ti, kteří jsou ve středním a vyšším věku), prožila podstatnou část svého života v socialistické společnosti a některé návyky jsou hluboce vryté do jejich podvědomí. Jedním z takových návyků je například přistupovat k podřízeným s nedůvěrou, což může mít negativní důsledky. Jak uvádí Dytrt (2011) úkoly mohou být obcházeny, zaměstnanec se chová jinak, když není pozorován nadřízeným a jejich vztah přerůstá ve snahu vzájemně se „doběhnout“. Obě strany se kvůli nedostatku nedůvěry jistí a tím se zbytečně plýtvá jejich tvořivým potenciálem.

Bohužel v českém jazyce existuje velmi tenká linie rozlišující slova „*Spolupráce*“ a „*Spolu prát se*“, jak s oblibou upozorňuje prof. Zelený na svých přednáškách. Možná i proto si sami podřízení mnohdy neuvědomují, že je v jejich vzájemné komunikaci v rámci týmu něco špatně. Obecně si pod týmovou spoluprací spíše uvědomujeme jen práci ve skupině. Proto by to měl být opět úkol pro manažery, aby tyto převládající postoje změnili. Prvním krokem, je uvědomit si, že management je hlavně o lidech, nikoli o řešení každodenních problémů. Pokud se naučí pracovat s lidmi ve smyslu nacházet a rozvíjet jejich tvůrčí potenciál tím, že jim poskytnou adekvátní organizační podmínky a pravomoce, pak mohou očekávat úbytek každodenních problémů vyžadujících manažerův taktický zásah. Manažer se pak může věnovat důležitějším strategickým rozhodnutím. Pro delegování úkolů a rozšiřování kompetencí podřízených je však potřeba mít důvěru ve své podřízené a v případě jejich neúspěchu se za ně postavit. Jak říkávám svým podřízeným: „When success then it is your success. When failure then it is my failure.“

(„Když budeš mít úspěch, je to tvůj úspěch. Když se stane chyba, pak je to má chyba.“). Tyto proklamace nejsou zcela v týmovém duchu, ale manažer je zde především, aby vytvářel týmy (spojoval lidi) a vedl týmy. Nemyslím si, že by měl být přímo týmovým hráčem, i když může tomu tak být v rámci určitého projektu. Nicméně manažerova hlavní role je budovat a udržovat efektivní samostatné týmy, přidělovat jim úkoly a dohlížet nad jejich plněním. Je to především práce s lidmi, jak potvrzuje také Dytrt (2011):

„Management je záležitostí lidí. Začíná rozhodnutím, které je výsledkem práce člověka – manažera a končí realizováním jeho rozhodnutí, které je rovněž záležitostí lidí - zaměstnanců, kteří mají rozhodnutí tvořivě a aktivně uvádět do života, na základě své odbornosti a odpovědnosti. Výchozí podmínka úspěšnosti managementu spočívá v tom, aby rozhodnutí manažera byla etická a samozřejmě, aby stejně eticky se uplatňovaly postoje zaměstnanců v průběhu realizačního procesu. Závislost managementu na lidském faktoru vyvolává potřebu věnovat pozornost mezilidským vztahům a zabývat se otázkou, proč právě v byznysu by měl být člověk člověku vlkem. Proč by měli účastníci byznysu rozvíjet své úspěchy na základě újmy partnera? “

1.1.5 Pozitivní přínosy etiky pro firmy

Etiku lze považovat za inovaci managementu na všech úrovních řídicí vertikály bez ohledu, zda se jedná o podnikatelskou sféru, veřejnou správu, školství či nevýdělečnou oblast. Ve všech jmenovaných oblastech pracují manažeři s podobnými principy řízení (plánování, organizování, řízení a kontrola) a jejich nástrojem a prostředkem řízení jsou lidé.

Dytrt (2006) uvádí 10 výhod etiky:

- 1. Respektování etiky v managementu – sociální změny.** Výsledky: likvidace roboty, 16 hodinové pracovní doby, pracovní soboty.
- 2. Morální stabilita v mimořádných podmínkách.** Zásadní změny v organizaci a v chování v mimořádných situacích (přírodní tragédie,...).
- 3. Týmová práce.** Zvyšuje kreativitu, loajalitu, partnerství (win-win), překonává individualismus.
- 4. Řízení lidských zdrojů.** Dobrý pracovní kolektiv je založen na důvěře mezi manažerem a pracovníkem.
- 5. Legálnost managementu.** Etika manažera a jeho příklad ovlivňuje etické postoje pracovníků – prevence neetiky.
- 6. Eliminace trestných činů a následků (pokuty).** Etika na pracovišti – prevence nezákonnosti a ekonomických ztrát.

7. **Ovlivňuje hodnoty managementu.** Erudice pracovníků, znalost a uplatňování vývoje teorie.
8. **Etické programy prohlubují vta h k ekonomicko-sociálnímu okolí.** Správná cesta ke zvyšování dobrého jména organizace.
9. **Zvyšuje kulturu organizace (Corporate Culture).** Strategický cíl podnikatelských a veřejných a správních organizací.
10. **Formální metoda managementu.** Etika v řízení – manažerská etika.

Pro oblast služeb vyzdvihněme především bod 3 – Týmová práce a bod 4 – Řízení lidských zdrojů. Níže Dytrt (2006) opět velmi dobře syntetizuje výhody týmové práce a objasňuje její význam pro řízení lidských zdrojů:

„Týmová práce nepřispívá jenom ke komplexnímu a rychlejšímu řešení problémů, ale současně vytváří i kreativní pracovní klima v organizaci a prohlubuje soutěživost a osobní vztahy mezi spolupracovníky. Jak soutěživost, tak i dobré interpersonální vztahy mají pozitivní vliv na pracovní motivaci jednotlivců i celého pracovního kolektivu. Být členem pracovního týmu je pro pracovníka vyznamenání. Týmová práce odstraňuje funkční přehradu a dává možnost pracovníkům participovat na řešení problémů, které mohou přesahovat hranice delegovaných pravomocí. Tím stimuluje jejich tvořivost. Je kladem i pro manažera, protože se stává součástí týmu řešitelů problému, nestojí nad nimi a může průběh řešení ovlivňovat. Rozšiřuje si tím názory na spolupracovníky, protože poznává jejich aktivitu, soundáležitost i schopnost.“

Dytrt (2006) dále dodává a cituje Pastina:

„K deseti výhodám uplatňování etiky v tvrdých podmínkách managementu zmíněným dříve Mark Pastin dodává:

1. *Snadnější překonávání rozporů mezi vnitřními a vnějšími vlivy.*
2. *Zvyšování čestného chování jednotlivců i firmy jako celku.*
3. *Zvyšování individuální odpovědnosti všech pracovníků.*
4. *Růst úspěšných aktivit organizace.“*

Všimněme si korelace bodu 1 „Snadnější překonávání rozporů mezi vnitřními a vnějšími vlivy“ s bodem 2, který uvádí Dytrt (2006): „Morální stabilita v mimořádných podmínkách.“

V návaznosti na manažerské rozhodování je záhodno uvést anglickou publikaci: Business ethics: ethical decision making and cases (v překladu Podnikatelská etika: etické rozhodování a případové studie) autorského

kolektivu soustředěného kolem Ferrela (2008), který konstatuje následující tvrzení o pozitivním vlivu etiky v managementu:

- 1 **Etika přispívá k oddanosti zaměstnanců** – čím více se firma věnuje svým zaměstnancům, tím je větší pravděpodobnost, že se zaměstnanci budou zajímat o svou organizaci. Průzkum provedený NBES (National Business and Economic Society – Národní obchodní a ekonomická společnost) naznačuje, že 79 % zaměstnanců souhlasí, že etika je důležitá k tomu, aby pokračovali v práci pro svého zaměstnavatele. Rovněž je zajímavé poznamenat, že přibližně 20 % zaměstnanců se nezajímá o stav etického prostředí ve své organizaci. Tato skupina zaměstnanců se může potenciálně dopustit neetického jednání, pokud není vedena k etice.
- 2 **Etika přispívá ke spokojenosti zákazníka** – etická podniková kultura se zaměřením na zákazníky zahrnuje zájmy všech pracujících k podpoře etického prostředí a přispívá k procesu poznávání a pochopení zákaznických potřeb a zájmů. Etické řízení směrem k zákazníkům buduje silnou konkurenční pozici, která se ukázala mít pozitivní efekt na obchodní výkon a produkci inovací. Jak je často zdůrazňováno, spokojený zákazník se opět vrátí, ale nespokojený zákazník bude referovat dalším zákazníkům o své nespokojenosti s firmou a odradí své přátele a kolegy od obchodování s touto firmou.
- 3 **Etika přispívá k tvorbě zisku** – firmy, které byly usvědčeny z neetického jednání, mívají signifikantně nižší návratnost aktiv a prodeje než firmy, které nečelí takovým obviněním. Studie pěti set největších veřejných korporací ve Spojených státech amerických prokázala, že společnosti dodržující zásady etického chování nebo zdůrazňující dodržování vlastních kodexů jednání, mají lepší finanční výkonnost.

Dále si povšimněme, že bod č. 1, který uvádí Ferrel (2008): „Etika přispívá k oddanosti zaměstnanců“, koreluje s bodem 3, který citoval dříve Dytrt (2006): „Zvyšování individuální odpovědnosti všech pracovníků“. Nicméně za zásadní považuji uvedení pozitivního vlivu etiky na spokojenost zaměstnance (dále bude v disertační práci rozvedena studie profesora Harveye (2011) o vlivu etického chování na subjektivní pohodu (Subjective well-being). Dalším zásadním bodem, který uvedl Ferrel (2008), je příspěvek etiky k tvorbě zisku. Reichheld (2006) zmiňuje koncept „dobrých a špatných zisků – good and bad profits“.

Rovněž v české literatuře jsou uvedeny důvody pro uplatňování podnikatelské etiky, např. Putnová a Seknička (2007):

- **Snížení transakčních nákladů.** Za transakční náklady můžeme považovat náklady spojené s provozem ekonomického systému či „náklady na používání trhu“. Do těchto nákladů se zahrnují náklady na

obchodní soudní pře a obecně na vymáhání plnění smluv a dohod. Stejně tak zahrnují náklady na kontrolní mechanismy, prověřování osob, ochranu osob a majetku. Extrémně vysoké transakční náklady jsou spojené s ochranou majetku i osob v zemích s velmi nízkou úrovní podnikatelské etiky a vysokou mírou korupce. Například ochrana jenom mírně nadprůměrného životního standardu v zemích Latinské Ameriky vyžaduje specifická opatření. Výdaje spojené s transakčními náklady se promítají do ceny výrobků, a tak nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku.

- **Posílení loajality zaměstnanců.** Nepříznivé klima – časté konflikty, netransparentnost rozhodování, asymetrické informace – vedou ke snížení kvality a efektivity. Naopak příznivé sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě.
- **Vytváření a posilování image firmy.** Loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje reputaci mezi ostatními stakeholders. Důležitá je pro pozitivní vnímání firmy transparentnost a dostatečná informovanost, která snižuje prostor pro neetické chování. Nové technologie, především pak internet, umožňují zveřejňování dostatečného množství informací o firmě.
- **Posilování spokojenosti zákazníků.** Výsledkem úspěšné podnikatelské strategie je spokojený zákazník, který se k firmě vrací. Naopak k nejčernějším nočním můrám firem patří zákaznický bojkot. Například firma Shell v minulosti dvakrát pocítila zákaznický bojkot, vedený nesouhlasem s environmentální politikou v prvním případě a v druhém případě kvůli podpoře nedemokratického politického systému v Africe. Zákazníci upřednostňují firmy, které dodržují deklarovaná etická pravidla. Zvyšuje se ekologická uvědomělost a obecná vzdělanost v otázkách využívání dětské práce v zemích třetího světa. V bohatých zemích přibývá zákazníků, kteří nechtějí nakupovat od společností, jež se projevíly necitlivě vůči životnímu prostředí či svým zaměstnancům. Česká společnost zatím preferuje jako hlavní kritérium rozhodování cenu.
- **Přispívání k loajalitě investorů.** Předvídatelné prostředí a dobré reference jsou důležitým předpokladem pro získání investorů. Spokojení zákazníci a motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou společnosti, usilujících o dlouhodobé investice.
- **Příspěvek k zisku.** Podnikání, které ignoruje požadavky podnikatelské etiky, nemůže z dlouhodobého pohledu maximalizovat hodnotu pro majitele.
- **Kultivace podnikatelského prostředí.** Ekonomika je hodnocena makroekonomickými ukazateli, které jsou však ovlivňovány řadou faktorů. Patří mezi ně nepochybně podnikatelské klima země, běžné

praktiky v obchodním styku, praktiky managementu, obchodní právo a jeho vymahatelnost. Nelze přesně vyčíslit, nakolik se tyto aspekty podílejí na prosperitě země. Zanedbání, podceňování nebo pohrdání těmito faktory může vést k velkým ekonomickým ztrátám, projevujícím se například v nedůvěře investorů, ale i občanů v ekonomickou stabilitu země. Je dobré si připomínat, že k tomu, aby ekonomika fungovala, je třeba, aby statistická většina firem dodržovala základy fair play. Firmy jsou současně producenty i konzumenty podnikatelské etiky. Svým počínáním přispívají ke kulturnosti či nekulturnosti prostředí a v tomto prostředí také realizují svoje ekonomické cíle.

V případě autorů Putnové a Sekničky (2007) i zde nacházíme shody nebo korelace s tvrzeními autorů uvedených výše. Domnívám se, že není nutné hledat dále pozitivní přínosy etiky, protože s určitými dílčími obměnami se jedná v podstatě o to stejné. Pokud bychom chtěli udělat univerzální syntetický výčet pozitivních vlivů etiky na podnikání, pak by mohl vypadat následovně:

1. **Etika přispívá k oddanosti zaměstnanců a zákazníků.**
2. **Etika přispívá ke spokojenosti zaměstnance.**
3. **Etika přispívá k tvorbě zisku.**
4. **Etika kultivuje firemní kulturu a podnikatelské prostředí.**
5. **Etika přispívá k odpovědnosti zaměstnanců k firmě i okolí.**
6. **Etika pomáhá překonávat rozpory mezi vnitřními a vnějšími vlivy včetně krizových situací.**

1.1.6 Nezastupitelná role důvěry

Etický přístup pomáhá budovat důvěru, tedy jedno z nejcennějších aktiv potřebných nejen k úspěšnému obchodování, ale také k efektivnímu fungování společenských a osobních vztahů. Tomáš Baťa označil ekonomickou krizi ve dvacátých letech minulého století jako především krizi důvěry. Současná krize je v mnoha ohledech podobná. Získá Řecko, eventuálně celá euro zóna zpět ztracenou důvěru na finančních trzích? Nízká důvěra znamená vyšší riziko a finanční trhy oceňují riziko pomocí úrokové sazby. Vlády se snaží uměle budovat důvěru finančními dotacemi nebo regulacemi úrokových sazeb. Tím znesnadňují práci neviditelné ruce trhu, protože zamlžují, které „ovoce“ je zdravé a které zkažené. Pak se může ruka při výběru splést a povede to jen k další ztrátě důvěry. Proto jsou tyto státní zásahy nežádoucí. Podobným způsobem se vyjádřil také Tomáš Baťa v roce 1932:

„V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se

nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání.“

Důvěra hraje roli nejen na úrovni společenství států nebo národních ekonomik, nýbrž především v mikroekonomické sféře. Důvěra má schopnost zrychlovat průběh interakcí mezi činiteli vzájemného vztahu (např. v obchodním světě není nutné promýšlet do detailů smlouvy, postačí rámcová nebo ústní dohoda). Zároveň se tím snižují náklady na právníky apod. Ve firmě důvěra snižuje náklady na kontrolní mechanismy (např. sledování zaměstnanců, zda nenajíždějí soukromé kilometry služebními vozy – systém sledování GPS). Je pravda, že v eticky nevyspělých organizacích mohou tato kontrolní opatření přinést dílčí úspory v nákladech, které by však bylo dobré porovnat i s počátečními investicemi. Podívejme se, jak na důvěru pohlížejí někteří autoři:

„Důvěra vždy ovlivňuje dva měřitelné výstupy: rychlost a náklady. Když se důvěra vytrácí, rychlost se snižuje a náklady rostou. Nedůvěra vaši práci zpomaluje. Prodeje váznou, zákazníci o vás přestávají mít zájem a členové týmu ztrácejí nadšení nebo úplně odpadají. Nedůvěra znamená vysoké náklady. Pokud vám ostatní nedůvěřují, lidé budou odmítat s vámi spolupracovat, zdroje vašich příjmů vyschnou a v extrémním případě firmu zavřete.“ (Covey, 2010)

Covey (2008) uvádí v knize *Důvěra: Jediná věc, která dokáže změnit vše* zcela konkrétní příklad aplikace důvěry ve službách. Zároveň se jedná o velmi zajímavou inovaci, která vede k vyšší produktivitě ve službách.

„Jim ve svém pouličním stánku v New York City prodával koblihy a kávu kolemjdoucím zaměstnancům nedaleko komplexu kancelářských budov. Ráno a v době oběda se u jeho stánku tvořila dlouhá fronta. Jim si všiml, že díky tomu přichází o mnoho dalších zákazníků, kteří místo toho, aby stáli ve frontě, šli raději někam jinam. Uvědomil si, že ho nejvíce zdržuje vrácení drobných, které vyžaduje spoustu času.“ (Covey, 2008)

Jim nakonec situaci vyřešil tím, že na pult postavil nádobu s dolarovými bankovkami a mincemi a nechal zákazníky, aby si nazpět brali sami. Záhy zjistil, že počáteční obavy, že si zákazníci budou plést nebo si záměrně vezmou pár čtvrtáků navíc, byly liché. Většina nejenom nepodváděla, ale mnozí mu nechávali větší spropitné. Protože se nemusel zdržovat vrácením drobných, mohl zákazníky obsloužit rychleji. A jak brzy vyzoroval, to, že svým zákazníkům důvěřoval, se mu vyplatilo nejenom proto, že jich dokázal obsloužit jednou tolik než dosud, ale i proto, že důvěra, kterou do nich vložil, v nich vyvolávala příjemné pocity a rádi se proto k němu vraceli. Jim tak bez jakýchkoli

„dodatečných nákladů zdvojnásobil tržby tím, že svým zákazníkům důvěřoval“. (Covey, 2008)

Mohlo by se zdát, že důvěra má především význam v taktické oblasti řízení při každodenních rozhodovacích a schvalovacích procesech. Nicméně podívejme se na definici strategického řízení firmy a uvidíme, že i zde má důvěra své opodstatnění pro úspěšné a efektivní realizace strategií.

„Strategické řízení firmy (strategický management) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.“ (Jakubíková, 2008)

Covey (2008) pracuje s důvěrou jako s kvantifikovatelnou proměnnou, která nabývá kladných (multiplikačních) hodnot v případě vysoké míry důvěry nebo záporných (diskontních) hodnot. Tuto proměnnou zavádí do vzorce úspěchu přijaté strategie.

Důvěra, ať už nízká či vysoká, představuje „skrytou proměnnou“ ve vzorci definujícím úspěch organizace. Tradiční vzorec úspěchu (1) říká, že výsledek závisí na strategii a její realizaci.

$$S \times R = V \quad (1)$$

(Strategie krát Realizace rovná se Výsledek)

Jenže existuje zde ještě jedna, skrytá proměnná: důvěra. Tato proměnná je reprezentována daní z nízké důvěry, která „diskontuje“ dosažené výsledky, nebo dividendou z vysoké důvěry, která tyto výsledky naopak násobí. Důvěra jako proměnná je zahrnuta v následujícím vzorci (2), který uvádí Covey (2008):

$$(S \times R) \times D = V \quad (2)$$

(Strategie krát Realizace násobeno Důvěrou rovná se Výsledek)

Průzkumy (Kramer a Tyler, 1996; Dirks a Ferrin, 2002; Tzafirir, 2005) ukazují, že organizace s vyšší úrovní důvěry mají vyšší efektivitu a produktivitu.

Co je to vlastně důvěra? Podle Bachmann a Zaher (2013) se důvěra dotýká vnímání, rozhodování a jednání vznikajících na základě pozitivních očekávání, ale také na základě vnímaného ohrožení plynoucího z pocíťovaných záměrů nebo chování druhé strany. Fukuyama (1995) akcentuje fakt rizika:

„Lidské jednání se téměř vždy vztahuje k budoucnosti a musí se tedy opírat o věci, které nelze bezpečně vědět. Přesto se jednající člověk musí rozhodovat a i když se snaží svá rozhodnutí různě pojistit, musí se na určité lidi a věci spoléhat. Důvěra je proto nezbytným předpokladem života ve společnosti a lidské společnosti si vytvořily množství různých institutů, které důvěru podporují, případně pojišťují. Zároveň však důvěra vždy obsahuje jistou míru nejistoty a rizika zklamání nebo zneužití – jinak bychom o důvěře nehovořili.“

Tato definice však neříká, z čeho a jak důvěra vzniká. Osobní zkušenosti mě vedou k přesvědčení, že důvěra vzniká na základě:

1. **Objektivních znaků** – např. podle pozitivních zpětných vazeb na konání člověka. Vybudování důvěrného vztahu pak závisí na výchozím stavu důvěry, na počtu pozitivních zpětných vazeb, časových mezer mezi nimi, a zda se mezi pozitivními odezvami nenacházejí také negativní odezvy.
2. **Subjektivních znaků** – např. podle vzhledu člověka (muži středního a staršího věku se šedivými vlasy budí v našich částech světa obecně větší důvěru).

Zjednodušeně by bylo možné matematicky popsat důvěru následujícím vztahem (3):

$$D_1 = D_0 + (\sum O_+ - \sum O_-) + (\sum S_+ - \sum S_-) \quad (3)$$

D_1 nová úroveň důvěry

D_0 počáteční úroveň důvěry

O_+ pozitivní objektivní znaky

O_- negativní objektivní znaky

S_+ pozitivní subjektivní znaky

S_- negativní subjektivní znaky

Na finančních trzích je s nedůvěrou nakládáno jako s určitou mírou rizika, které je zakalkulováno do finančních modelů jako jistá kompenzace (odměna) za riziko formou úroku. K tomu např. Mlčoch (2006):

„V obecnějších situacích se doporučuje uvažovat o důvěře jako součásti „kalkulovaného rizika“, neboť je to transparentnější a praktičtější: tuto metodu ostatně volí prozíraví bankéři při vyhodnocování bonity svých klientů. Pro náš účel je však nadějnější studium zrodu vzájemné důvěry v opakovaných hrách. Strategie „tit-for tat“ (jak ty mně, tak já tobě) dává šanci na odstartování procesu posilování vzájemné důvěry mezi partnery. Tento proces je – eo ipso – také procesem postupného budování dobré pověsti čili reputace. Na vzniku

„goodwillu“, dobrém jméně a na budování reputačního kapitálu osobního i reputaci firmy musí mít zájem každý, komu jde o kontinuitu podnikání, kdo hodlá podnikat v dlouhodobém časovém horizontu.“

Opakem důvěry je nedůvěra. Nejen že zpomaluje procesy a zvyšuje náklady, ale má ještě jeden negativní vliv – tzv. zobecnění. Stačí, aby jeden zaměstnanec vyvolal u zákazníka pocit nedůvěry a tento zákazník má pak tendenci tento negativní pocit generalizovat na celou firmu. Navíc svou negativní zkušenost šíří dál – nejen tím, že obecně míra jeho důvěry poklesla, takže může ovlivnit i další poskytovatele stejné nebo podobné služby, ale také nedůvěru rozšiřuje mezi známými a přáteli. Obecně je známo, že negativní reference se šíří rychleji a účinněji než ty pozitivní.

Důvěra má také důležitou roli v motivaci zaměstnanců, jak uvádí Toman (2005):

Jak získat vysoce motivované pracovníky?

- Získejte důvěru. Jaký morální kredit může mít člověk, který dopouští ponižování podřízených jen kvůli svým osobním zájmům?
- Dejte smysl tomu, co lidé dělají. Dbejte, aby úkoly neplnili mechanicky.
- Vzbud'te a podporujte v pracovnících přesvědčení, že se podílejí na velké věci a jsou s ní spojeni. Vypěstujte v nich vlastnický vztah k firmě.
- Dejte pracovníkům pocit, že jejich zaměstnání a postavení ve firmě je privilegované. Vzbud'te v nich pocit hrdosti na firmu. Nezapomínejte ani na finanční oblast.
- Vytvořte zaměstnancům nejlepší podmínky pro seberealizaci.

1.1.7 Význam vůdcovství (Leadership)

Pomineme-li vůdcovství (Leadership), které se začalo objevovat již v době starého Říma (např. Sokrates, Xenofon – více Adair, 2006), pak za předchůdce moderního managementu lze považovat Fredericka W. Taylora (1856-1912), Henri Fayola (1841-1925), Hugo Münsterberga (1863-1916) či Eltona Maya (1880-1949). Již při pohledu na období, ve kterém žili je zřejmé, že jejich učení o managementu musí být již přežitá. Nicméně v různých obměnách se stále staví na jejich původních principech, např. „Fayol považoval za prvky managementu jeho funkce – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování.“ (Wehrich, Koontz, 1993)

Vzhledem k tomu, že obory řízení prodělaly v některých případech skokové změny (informační technologie, genové inženýrství atd.), je záhodno se domnívat, že také metody managementu potřebují inovovat. Manažerskou etiku lze považovat za katalyzátor podnětných změn.

Jakým způsobem „zavést“ důvěru v organizaci? Může k tomu pomoci manažerský styl vůdcovství (Leadership)? Servisní organizace nebo organizace služeb je především organizovaným uspořádáním lidí. Takže budování důvěry v takové organizaci bude velmi podobné jako vytváření důvěrných mezilidských vztahů. Rozlišujeme však důvěrné vztahy jako důvěru panující mezi lidmi ve smyslu, že si mohou důvěřovat, tedy nemusí dlouze vysvětlovat či obhajovat své zamýšlené kroky, nikoli však ve smyslu utajeného důvěrného vztahu. Důvěra musí být především transparentní a iniciátorem pozitivních změn by měl být manažer organizace. S úspěchem může uplatnit při budování důvěry v organizaci manažerský styl Leadership, kdy poskytuje ostatním zaměstnancům pozitivní příklady, plynoucí z jeho etického přístupu – tzv. etický vůdce. Manažer by rozhodně neměl „kázat vodu a pít víno“. Naopak by měl dennodenně a konzistentně demonstrovat a posilovat prostřednictvím konkrétních situací vlastní vysoký morální kredit. Jedním z takových etických vůdců, který byl mým mentorem a dlouholetým vedoucím servisu a zákaznické podpory firmy Siemens, je Walter Zehetbauer. Cituji nyní jeho výrok u příležitosti jeho odchodu do důchodu:

„Mým mottem vždy bylo: Jasnost a Pravdomluvnost = Důvěryhodnost“. Můj vůdcovský styl je založen na důvěře. Jsem hluboce přesvědčen, že lze důvěřovat lidem, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a dosahovali skvělých výsledků“¹

Vůdcovství – Leadership má význam i pro vedení změn – viz např. Dytrt (2006): *„Hovoříme-li o managementu změn, je třeba připomenout, že dynamika a kvalita rozvoje společnosti je výsledkem kvality tvořivé práce všech pracovníků řízeného objektu. Vytvořené invence ale mohou vývoj řízeného objektu ovlivnit pozitivně i negativně. Kvalita realizovaných změn – inovací však závisí na tom, v jaké míře jsou uplatňovány etické postoje v managementu změn.“*

„Z toho vyplývají pojmy, které je v rámci managementu změn nutno poznat, konkretizovat a samozřejmě prakticky uplatňovat. Jsou to:

- *Tvořivá práce, invence, inovace,*
- *manažerská etika – etika v managementu,*
- *vůdcovství (leadership).“ (Dytrt, 2006)*

„Manažer nemůže svým přezíravým postojem k tvořivosti podřízených degradovat jejich tvořivost až k netečnosti. Manažer si nesmí nárokovat právo na to, že sám je jediným nositelem fantazie a vynalézavosti, i když to je nakonec on, kdo na sebe bere odpovědnost za realizované inovace. Využívání tvůrčích

¹ Z anglické komunikace elektronickou poštou při odchodu Waltera Zehetbauera do důchodu

schopností osazenstva podniku je základem teorie znalostní ekonomiky, rozvíjené od počátku devadesátých let.“ (Dytrt, 2006)

McKenna a Maister (2011) vyjádřili roli vůdce takto:

„Vůdce musí do podnikání vnést energii a optimismus. Součástí jeho úkolu je vyvolávání energie a nadšení. Vedoucí pracovník musí vytvářet smysl pro sdílené vlastnictví. Typy lidí, jež řídí, se chtějí cítit jako vlastníci, nikoli zaměstnanci.“

„Ne každý manažer je dobrým vůdcem. Úspěšné vůdčí osobnosti stimulují spolupracovníky k loajalitě s firmou, vytvářejí společně tvůrčí atmosféru a strategii inovačního procesu firmy. Aby manažer mohl úspěšně stimulovat podřízené spolupracovníky a pozitivně ovlivňovat jejich motivační postoje, musí systémově využívat manažerskou etiku. To znamená aplikovat společné působení subsystémů kreativity, etiky charakteru, pracovní dispozice a profesní etiky v procesu řídicí činnosti a její praktické realizace.“ (Dytrt a kol., 2011)

Názorný přehled rozdílů mezi manažerem a vůdcem je uveden v tab. 1.

Tab. 1 Ne každý manažer je lídr, Zdroj: Dytrt a kol., 2011

NE	ANO
Každý manažer je vůdcem	Vůdčovství vyplývá z funkce
Vůdčovství je kariérní cíl	Vůdčovství je odpovědný proces
Orientuje se na techniku a organizaci	Respektuje kulturu firmy - corporate culture
Krátkodobá řešení (taktika)	Dlouhodobá řešení
Management je zkušenost z praxe	Management je tvořivost
Řízení je reakce na vzniklé problémy	Řízení předchází problémům, zkoumá jejich příčiny a vztahy - prevence
Rozpor slov a činů	Je vzorem v práci i v chování
Hodnotit rychle podle měřitelných výsledků (kvantitativních)	Hodnotit podle přínosů pro budoucnost (kvalitativní – neměřitelné výsledky)
Problémy řešit pro rychlý efekt	Problémy řešit pro budoucnost
Uvažovat v kategorii „já“	Uvažovat v kategorii „my“
Profitovat za každou cenu	Respektovat etiku v managementu, byznysu
Být vůdcem není definitiva	Vůdčovství reaguje na změny ve vývoji
Nesprávná stimulace pracovníků je korupce	Motivace je adekvátní reakce na efektivní stimulaci

Holátová (in Kolektiv autorů, 2010) uvádí konkrétní využití Leadershipu pro rozvoj manažerů i pracovníků a jejich motivaci k vyšším pracovním výkonům:

„Obecně platí, že růst jedince se odehrává v hierarchických stupních s navazujícím vývojem schopností vedení. Každý následující stupeň přináší stavbu identity jedince, jeho širší pohled na svět, širší přehled a schopnosti širších vztahů s ostatními. Tím je poskytnut i širší rámec pro vyšší úroveň individuální výkonnosti i kvality života. S růstem do vyšších stupňů osobního rozvoje se lidé stávají schopnějšími, dokážou vidět pokroková řešení a hlavně zavádět tato řešení do podniku. Teprve na rozvojovém stupni – stratéga – může jedinec působit účinně jako vedoucí. Maslow uvádí, že seberealizovaní lidé jsou výkonnější, jejich pracovní postup je uspořádanější, méně nákladný, méně pracný a spolehlivější.

Manažer využívající a pracující s vyššími stavy vědomí a seberealizovaný typ je schopen sladit intelekt a emoce, zvládat stres, jednat podle určitých vizí a hodnot a současně ocenit rozmanitost úhlů pohledu. Je již schopen jednat jako průkopník hledající cestu, prosazující změny a současně uspokojovat potřeby jedinců i organizace. Je to manažer – leader, který je schopen odkrývat lidské zdroje, posiluje u jedinců tvořivost, schopnost učit se a současně dokáže i posilovat morálku členů organizace.“ (Holátová, 2010)

Na závěr této kapitoly věnované Leadershipu uvedme ještě výrok Tomáše Bati, který syntetizuje poznatky celé této podkapitoly o Leadershipu:

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe.“

1.2 Podniková soustava řízení

Firmy malé i velké se snaží nalézt konkurenční výhody v kopírování soustav řízení jiných momentálně úspěšných podniků, v tak zvaném benchmarkingu, tedy v *„nepřetržitém a systematickém procesu porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“* (Nenadál, 2003)

To se bohužel často děje nekriticky a nerespektují se specifické podmínky vnitřního i vnějšího okolí firmy. *„Firmy hledají best practices (nejlepší praktiky) u jiných firem a posléze se je snaží aplikovat ve vlastních podmínkách. Best practices jsou dokonce znakem akreditovaných standardů managementu, jakými jsou ISO 9000 a ISO 14001.“* (Bogan, English, 2004)

Co však nastane, když si budou firmy podobné jako „vejce vejci“ se stejnými řídicími systémy marketingu, logistiky, kvality, lidských zdrojů atd.? Ztratí jednu z konkurenčních výhod - diferenciaci. V případě že se jedná o firmu

produkcující výrobky, neznamená to, že by stále ještě nemohla vyrábět diferenciovaný produkt. Firmy poskytující služby mohou být ovlivněny více. A reálně to pocítujeme, když voláme s dotazem např. na horkou linku (hot-line) – často si různé firmy pronajímají služby stejného call centra.

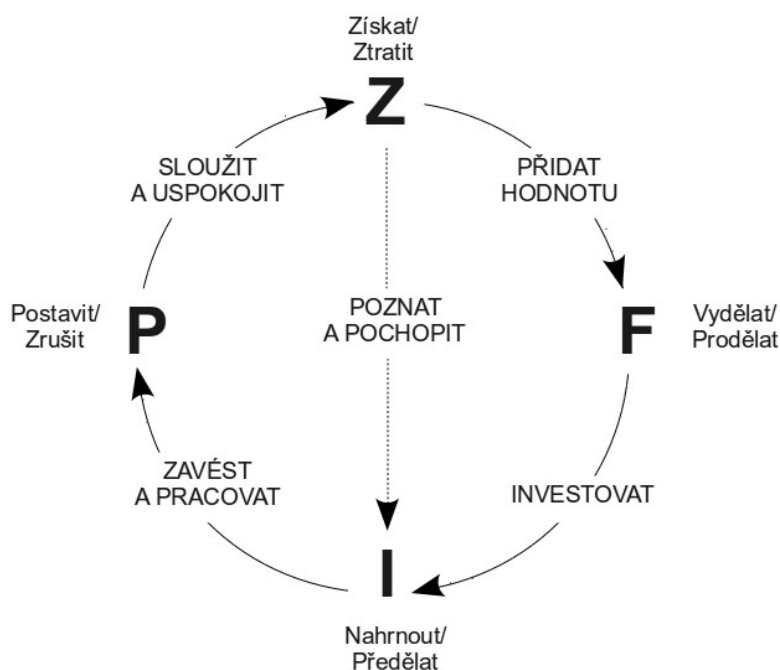
Proto je potřeba přestat kopírovat a začít budovat podnikovou soustavu řízení vhodnou do specifických podmínek, ve kterých podnik působí. Inspiraci lze hledat i v naší historii, např. v soustavě řízení firmy Baťa. Výsledná soustava by měla respektovat některé principy, např. že podnik není izolovaný systém, ale spolupracuje a přizpůsobuje se svému okolí. Tím připomíná spíše živé organizmy. Podniková soustava řízení by neměla opomíjet etické principy, jakožto katalyzátory dobrých vztahů nejen mezi zaměstnanci uvnitř firmy, mezi podřízenými a jejich nadřízenými, ale také mezi zaměstnanci a zákazníky nebo obecně řečeno mezi firmou a jejími „stakeholdery“².

1.2.1 Podnikový model Z-I-P-F

Etika je prevencí nežádoucích jevů v podnikání, např. klamání spotřebitele, nežádoucí fluktuace zaměstnanců, konzumních tendencí managementu i podřízených apod. Nicméně k úspěšnému podnikání samotná etika nepostačí. Ať podnikáme v jakékoliv oblasti, vždy musíme mít na zřeteli několik základních věcí. Logicky například vyplývá zákazník, ale ruku na srdce, kolik podniků staví opravdu zákazníka na první místo? Někdy již při studování firemních procesů zjišťujeme, že zákazník je skoro někdo, kdo tyto procesy jen narušuje a pokud možno by se měl chovat tak, jak si to přeje a vyžaduje iniciátor nových procesů. Pokud chce být firma úspěšná na dnešních vysoce konkurenčních trzích, pak musí stavět zákazníka na přední místo. Zákazníka je nutno považovat za nejcennější aktivum firmy a smyslem a součástí podnikání, nikoli za překážku nebo něco, co nás obtěžuje. To platí především o službách, kdy je nesmírně důležitý postoj a přístup všech zaměstnanců k zákazníkovi. Zákazník je v podstatě ten, kdo platí zaměstnancům mzdy. Zelený (2011) specifikuje podnikání jako tzv. sebedprodukující cyklus, v jehož středu (viz obr. 2) je poznání a pochopení zákazníka Z (proč jej získáváme a proč ztrácíme). Toto poznání a pochopení je nutné přeměnit v inovace I (např. navrhnout nebo upravit proces).

„Účelem podnikání je inovační užívání zdrojů podniku k uspokojování zákazníka za účelem vydělávání peněz. Tedy zákazník (Z), inovace (I), zdroje a procesy (P) a peníze a finance (F), jsou čtyři základní dimenze, které je třeba provázat do sebedprodukujícího cyklu (obr. 2).“ (Zelený, 2011)

² Stakeholdeři – jsou ty právnické a fyzické subjekty, které podnik považuje pro svou existenci za důležité, protože mohou jeho působení ovlivňovat, anebo na něm mají zájem. DYTRT, Z., STRŽÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.



Obr. 2 Provázanost podnikového cyklu, Zdroj: Zelený, 2011

„Podnikání je tedy cyklus, tj. opakovaná regenerace kapitálu s pomocí čtyř klíčových dimenzí koloběhu Z-I-P-F....musíme transformovat znalosti do Inovací produktů i služeb, postavit nutné Procesy k jejich realizaci a uspokojit Zákazníka tak, aby přidaná hodnota a tržní vyhodnocení vedly ke zvýšenému toku peněz, tj. Financí.“ (Zelený, 2011)

1.2.2 Zavedení etiky do strategie podniku ve službách

„Zavedení eticky odpovědné orientace do strategie podniku je především záležitostí managementu. V této souvislosti je velmi důležitá etická odpovědnost vedení podniku, od které se odvozuje kvalita etické odpovědnosti organizace.“ (Zahradník a Bauer, 1996)

Aneb jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, je to otázka správného vedení - Leadershipu. Putnová a Seknička (2007) dále pokračují, že: „Etická odpovědnost podniku je zaměřena jak dovnitř firmy, tedy na management a běžné zaměstnance, tak na okolí firmy, především na zákazníky, investory, konkurenty, dodavatele, odběratele, věřitele apod.“ Tedy na všechny zájmové skupiny – Stakeholders. Základní otázkou, která ve strategii podniku musí být řešena, je: „Jak zachovat konkurenceschopnost a přitom jednat v rámci podnikatelského prostředí eticky?“

„Cílené zavádění etiky do podnikání je možné jen aplikací etických principů, nástrojů a metod do podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury podniku. Jedná se zejména o instalaci kodexů etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu atd.

Společně s uvedenými nástroji podnikatelské etiky je nutné vnést do života i základní metody – dialog a konsensus. Etická infrastruktura podniku však reflektuje vliv tradic a rituálů, klíčových etických zásad, principů a hodnot, ale také úroveň vyspělosti organizační kultury.“ (Putnová a Seknička, 2007)

Nástroje etického řízení

Putnová a Seknička (2007) rozlišují tradiční a moderní nástroje etického řízení. Tradiční nástroje etického řízení jsou kodex etiky, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Moderní nástroje etického řízení jsou etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě, etické výbory. Doporučuji doplnění těchto nástrojů a jejich úpravu, která by lépe zdůrazňovala, že se jedná o řízený proces, a tedy definovat nástroje etického řízení následujícím způsobem:

- etické myšlení,
- kodexy etiky a jejich vymáhání,
- vzory etického managementu,
- výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky,
- systémové vzdělávání o manažerské etice,
- výchova k etice a sounáležitosti etiky s praxí,
- etický a sociální audit,
- úřad ombudsmana pro etiku ve firmě,
- proces umožňující „whistleblowing“,
- etické výbory.

Uvedme ještě k předešlému výčtu nástrojů etického řízení několik poznámek. Považuji za diskutabilní především roli etických kodexů ve firmě. Etické kodexy se staly velkou módou ve firmách. Jen zřídka však vykonávají praktickou funkci. Problémem je především faktická vymahatelnost, respektive nevymahatelnost etických kodexů. Proto je nutné zajistit, aby etické kodexy byly podpořeny minimálně ještě dvěma aktivitami: výcvikem a vzděláváním všech zaměstnanců firmy v oblasti podnikatelské etiky a jejich výchovou k etice a sounáležitosti etiky s praxí. Dále by měl být v organizaci proces umožňující nahlášení neetického jednání, tak aby vedl spíše k odhalení slabých míst v procesech organizace, namísto potrestání toho, kdo neetické jednání nahlásil, bez ohledu na to, zda byl viníkem neetického jednání či ne. Jedním slovem, které se zpravidla nepřekládá z angličtiny, se jedná o tzv. „whistleblowing“.

Nevládní organizace Transparency International (2011) zvolila definici, podle níž je „*whistleblower oznamovatel bývalý nebo stávající zaměstnanec, který je na svém pracovišti svědkem závažných nelegitímých, neetických nebo nezákonných praktik, prováděných se souhlasem nadřízených, a informuje o nich osoby nebo instituce, které mohou sjednat nápravu*“.

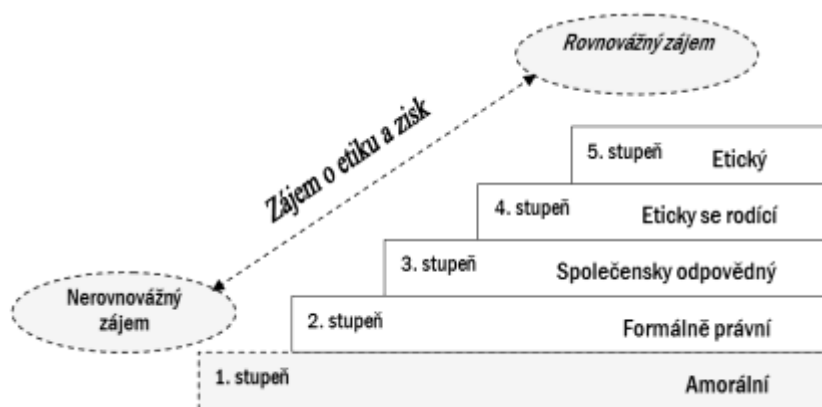
„Whistleblowing“ je tedy nástrojem reakce na závažné protiprávní nebo neetické jednání, zároveň je i nástrojem prevence. Uvědomme si, že ne vždy se podaří odhalit každé neetické jednání. Navíc „whistleblower“ nás může upozornit i na náznak neetického jednání nebo případnou procesní mezeru, která by mohla k takovému nežádoucímu jednání v budoucnosti vést.

„Whistleblowing může být chápán jako jeden ze způsobů řízení rizik uvnitř organizace, a to jak v soukromé, tak veřejné sféře. Zaměstnanci (ať stávající nebo bývalí) jsou zpravidla první, kdo se o nekalých praktikách na pracovišti dozví. Existence oznamovacích mechanismů umožňuje odhalit problémy uvnitř organizace a včas je řešit.“ (Transparency International, 2011)

Především je nutné mít na paměti, že jedinci, kteří se odhodlají k nahlášení neetického jednání, jsou jedinci s vyvinutým etickým myšlením a smyslem pro odpovědnost. A to i v případě, kdyby byli sami pachatelé neetického jednání. Jejich odpovědnost je přivedla k nalezení odvahy oznámit své neetické jednání a tím předejít dalším větším škodám, které by mohly poškodit dobré jméno firmy v případě odhalení neetické události a následné medializaci včetně soudních procesů. Proto je nutné pohlížet na tyto jedince z této perspektivy a zaručit jim beztrestnost. Samozřejmě existují určité hranice. Podobně specifikuje překážky „whistleblowingu“ i Transparency International (2011):

„Oznamovatelé jsou lidé, kteří se nechtějí smířit s podvody a jinými nekalými praktikami a chtějí proti nim něco podniknout. Od toho je může odrážet obava z odvetných opatření ze strany zaměstnavatele nebo kolegů, obavy z právních důsledků jejich jednání, případně pocit zbytečnosti způsobený neexistencí nebo neefektivností interních nebo externích oznamovacích kanálů, které by umožnily včasné a účinné vyřízení oznamovaných skutečností. Dále zde působí kulturní a společenské zvyklosti, historické souvislosti nebo psychologická a morální dilemata.“

Etické řízení lze považovat za řízení podobné řízení jiných procesů ve firmě. Rozhodně se nejedná o stav, jak vyplývalo z definování nástrojů od Putnové a Sekničky (2007), nýbrž etické řízení je nutné považovat za proces, který se může nacházet na různém stupni vyzrálosti v dané organizaci (např. podle metodiky Carnegie-Mellon, ke které se dostaneme v pozdějším textu). Proto také celé organizace procházejí vývojem na stupnici rozlišující rovnováhu mezi zájmem o etiku a ziskem např. podle modelu Reidenbecha a Rabina (obr. 3).



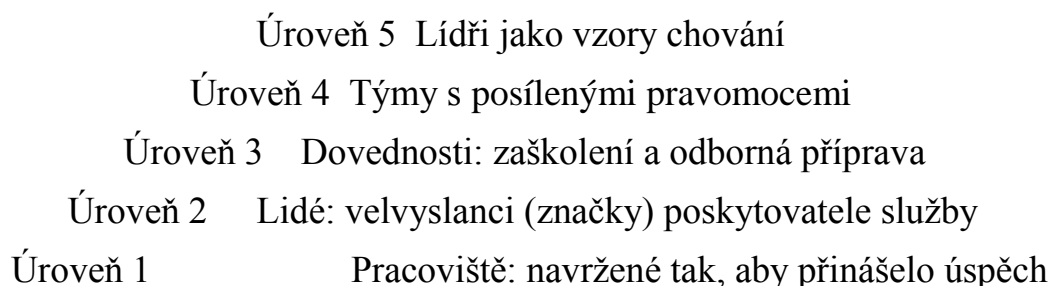
Obr. 3 Model morálního rozvoje podniku, Zdroj: Rolný, 1998

Amorální podnik vidí na prvním místě zisk a je odhodlán jej dosáhnout i za cenu protiprávního a neetického jednání. Mnohdy využívá rafinované postupy, které zakrývají nekalé praktiky, např. když využívá tzv. „bílé koně“, což může být situace, když použije pro vstup na trh jinou firmu a bude dělat, že o tom neví nebo to nepovažuje za problém. V tomto případě se může jednat o 2. stupeň - formálně právní podnik. Podnik se nedopouští fakticky protiprávního jednání, když využívá na trzích distributory, kteří se dopouštějí korupčního jednání. Část zisků korumpujícího distributora se však přesune na mateřskou firmu a proto by měla být odpovědná i mateřská firma za jednání svého distributora, nicméně vidina zisku v tomto případě převažuje nad etickými přístupy. U společensky odpovědné organizace (3. stupeň) již začínají převažovat etická hlediska nad ziskovými. U etického podniku (4. a 5. stupeň) je odpovědnost a podnikatelská etika hluboce zakořeněná v podnikové kultuře takové firmy a demonstrována nejen v každém jednání uvnitř i navenek firmy, ale i v jejich postojích.

1.2.3 Potenciál obchodního úspěchu při poskytování služeb

Shrňme nyní poznatky z předešlých kapitol. Aby mohla organizace úspěšně poskytovat služby, měla by splnit určité požadavky, které vytvářejí potenciál organizace pro poskytování služeb. Pyramidu potenciálu organizace pro poskytování služeb tvoří především lidé a jejich znalosti a zkušenosti (aplikované znalosti). Management by měl usilovat o vytváření efektivních samostatných týmů složených z lidí s vlastními pravomocemi a odpovědnostmi. Zároveň by měl management usilovat o stabilizaci těchto týmů, tedy zamezit nežádoucí fluktuaci, která vyvolává dodatečné náklady. Opět lze s úspěchem použít odpovědné a etické přístupy ke stimulaci zaměstnanců a řešení případných konfliktů. Management týmů a organizačních jednotek má zásadní podíl na vytváření a zdokonalování (optimalizaci) procesů organizace při současném využívání kreativního potenciálu pracovníků týmu a respektování pravidel pro úspěšné řízení inovačního procesu: soustavnost, komplexnost, včasnost, důslednost a důvěra.

Na vrcholu pyramidu potenciálu organizace pro úspěšné poskytování služeb stojí vedoucí ve smyslu Leadershipu. Pokud považujeme etiku za inovaci managementu, pak by lídři měli být především vzory etického chování pro své podřízené – etičtí lídři. Takto koncipovaná organizace vycházející z principů etických a odpovědných přístupů je postavena (stejně jako pyramida) na pevných základech a má potenciál nejen úspěšně poskytovat služby, ale i překonávat nejrůznější krizové situace. Pyramida potenciálu organizace pro poskytování služeb podle Crama (2012) je popsána na obr. 4.



Obr. 4 Pyramida potenciálu organizace pro poskytování služeb, Zdroj: Cram, 2012

1.3 Hodnota

V ekonomické literatuře a v literatuře ostatních společenských a technických věd je „hodnota“ pojmem velmi frekventovaným a mnohoznačným. V obecném, resp. filozofickém pojetí lze podle Tondla (2004) „hodnotu“ chápat jako „*abstraktní entitu nebo artefakt intelektuální povahy*“. V kontextu s „hodnotou“ jako kritériálním nástrojem hodnocení vnímáme ještě další dvojí význam tohoto pojmu, a to „*...jako označení souboru kritérií, podle nichž rozhodujeme,a jako výrazu vyjadřujícího výsledky takové aplikace, tj. výsledky hodnotového relevantního rozhodování*“ (Tondl, 2004)

Hodnota služby nevyplývá jen z vlastních nákladů servisní firmy, ale i z kvality včasného odvedení služby a transparentnosti vzájemných vztahů dodavatele a konkrétního odběratele. Než však přistoupíme k podrobnějšímu zkoumání hodnoty, posuďme v následující kapitole názor, který říká, že každý produkt lze považovat zároveň za službu.

1.3.1 Produkt je i služba

Služby se odlišují následujícími specifickými vlastnostmi od hmotných produktů: nehmotností, neoddělitelností, proměnlivostí, pomíjivostí a

nemožností vlastnictví. V samostatné disciplíně marketingu služeb jsou tato specifika brána v potaz při rozvíjení marketingových koncepcí pomocí taktických nástrojů marketingového mixu produktů rozšířeného u služeb o nástroje Lidé, Procesy a Fyzické důkazy. (Vašítková, 2008) Nicméně podle názorů některých autorů (např. Bureš a Řehulka 2006), se kterými se ztotožňuji, je potřeba i produkty chápat jako službu. Tím se rozšiřují možnosti využití marketingu služeb, ale zároveň je nutno diskutovat, zda je nutné rozlišovat tyto dvě disciplíny: marketing produktů a marketing služeb.

„Hovoříme-li o jakémkoliv produktu a nemáme přitom na mysli službu, kterou od produktu zákazník očekává, potom hovoříme o torzu, které samo o sobě nejenže nemůže zákazníkovo očekávání naplnit, ale navíc za cenu, kterou za ně zákazník zaplatil, nepředstavuje očekávanou hodnotu a může takto způsobit zákazníkovi i vážnou finanční ztrátu. Míra záruky, že produkt bude sloužit podle očekávání, je známkou toho, že dodavateli záleží na tom, aby mezi ním a zákazníkem vznikl vztah, jehož výsledkem je, že v mysli zákazníka se ukotví představa, že změna dodavatele by byla spojena s neúměrnou mírou rizika.“ (Bureš a Řehulka 2006)

V této disertační práci se zabývám především službami, ale názor, že každý produkt lze považovat za službu, rozšiřuje aplikovatelnost závěrů této disertační práce i na řízení marketingu produktů.

1.3.2 Hodnota (pro) zákazníka

Někdy překlad do českého jazyka ne úplně přesně vyjadřuje původní anglický význam. Je to například v případě anglického slova „Service“, které překládáme do češtiny jako služba nebo také jako servis ve významu technický servis. Tedy v angličtině má jednoznačný význam služby (technický servis je pak „technical service“), nicméně my slovu „Service“ přiřazuje mnohoznačný význam. Podobné je to s anglickým slovem „Customer's value“, které překládáme do českého jazyka jako hodnota zákazníka. Opět může mít mnohoznačný význam. Jedná se o hodnotu pro zákazníka, tedy to, co získává zákazník nebo hodnota zákazníka, tedy to, co získává firma? Proto jsem v nadpisu této kapitoly použil v závorkách předložku „pro“, abych lépe vystihl, že se může jednat o dva pojmy. Nicméně někteří autoři, kteří se kloní ke komplexnímu pojetí hodnoty zákazníka a hodnoty pro zákazníka, oba termíny spojují dohromady. Pro účely této práce je však vhodnější rozlišovat hodnotu pro zákazníka a hodnotu zákazníka, pro kterou je ekvivalent v anglickém jazyce „Customer's Equity“.

1. **Hodnota pro zákazníka (získaná výhoda) Customer's Value.** Výhoda zákazníka vzniká ve vnímaném přidaném užitku v procesu spolupráce s výkony nabízejícího, jako příspěvek podniku k výhodám pro zákazníka. Výhoda zákazníka se skládá z různých komponent užitku, které se mění během získávání informací v rámci nákupního procesu. Zjištěné

nevýhody a výhody se z hlediska zákazníka integrují do celkového hodnocení. (Tomek a Vávrová, 2009)

- Hodnota zákazníka Customer's Equity** charakterizuje aktuální a budoucí příspěvek zákazníka nebo segmentu, do něhož patří, k úspěchu podniku. Odpovídající hodnocení aktuálních a potenciálních zákazníků se opírá jak o kvantitativní kritéria, jako například potenciál obratu a tržeb, tak o kvalitativní kritéria, jako například loajalitu, doporučení ostatním apod. (Tomek a Vávrová, 2009)

Hodnota služby není určována jen na základě nákladů servisní firmy a ceny pro zákazníka, ale také podle kvality provedení služby a transparentnosti vzájemných vztahů dodavatele a konkrétního odběratele, které vedou k loajalitě a prohlubování obchodních vztahů.

1.3.3 Přidaná hodnota pro zákazníka

Dalším důležitým pojmem, který je potřeba rozlišit pro účely této práce je přidaná hodnota pro zákazníka. V podstatě se jedná o součet hodnoty zákazníka, respektive hodnoty pro podnik a hodnoty pro zákazníka, jak uvádí Zelený (2011):

„Do soustavy řízení podniku je třeba integrovat jak přidanou hodnotu pro podnik, tak přidanou hodnotu pro zákazníka. Jinými slovy, hodnotu podnikový proces nepřidává jen tak, ale zcela specificky na účet svých podnikatelských subjektů, tedy minimálně pro podnik a pro zákazníka. Tím ovšem nastává střet zájmů, konfliktní napětí, které je zobrazeno na obr. 5“



Obr. 5 Přidaná hodnota, Zdroj: Zelený, 2011

Zelený (2011) dále uvádí:

„Klíčem k pochopení přidané hodnoty je maximální cena, kterou je zákazník za produkt či službu ochoten (a připraven) zaplatit. Tuto maximální cenu je třeba odhadnout či identifikovat, alespoň rámcově, aby k prodeji vůbec mohlo

dojít. Skutečná cena pak musí být nutně nižší než cena maximální, protože právě rozdíl mezi maximální a skutečnou cenou představuje přidanou hodnotu pro zákazníka. Přidaná hodnota pro zákazníka je klíčová: na ní závisí, zda zákazník koupí od nás nebo od konkurence, anebo zda koupí vůbec.“

1.4 Kvalita ve službách

Payne (1996) stanovuje, na čem závisí kvalita ve službách a jakým způsobem lze popsat kvalitu služby matematickým vztahem (4).

„Kvalita služby je subjektivní, silně závisí na individuálních potřebách a očekáváních, a její úroveň je měřena na základě rozmanitých kritérií. Tato kritéria, nazývaná jakostní charakteristiky, jsou obtížně kvantifikovatelná a liší se podle organizace, poslání, kategorie služby, povahy zákazníka, důležitosti služby apod.“ Payne (1996)

$$\text{Kvalita služby} = \text{skutečná služba} - \text{očekávaná služba} \quad (4)$$

Mezi hlavní kritéria podle Payna (1996) umožňující hodnocení kvality služeb patří:

- **Spolehlivost** – vyjadřuje schopnost vykonat slíbenou službu na požádání zákazníka a její trvalé zabezpečení pro požadovanou dobu.
- **Hmatatelnost** – zahrnuje fyzické vybavení, zařízení a oblečení zaměstnanců.
- **Komunikace** – zajišťující informace o potřebách a přáních zákazníků.
- **Důvěryhodnost a způsobilost (kompetence) zaměstnanců** – důvěra, dovednosti, znalosti potřebné k odbornému provádění určité služby.
- **Přístup a chování k zákazníkovi** – zahrnuje zdvořilost, kultivovanost, respekt, ohled a přátelskost obsluhujícího personálu k zákazníkovi.
- **Dostupnost (přístupnost) služby** – představuje dostupnost služby na vhodném místě, v dané kvalitě s optimální dobou čekání.

Původní koncept hodnocení kvality služeb SERVQUAL podle Parasuramana (1991) stanovoval celkem 22 aspektů služby v pěti dimenzích, které mohly vstupovat do výše uvedeného vztahu (4) jako vážené nebo nevážené ukazatele.

Dale a kol. (2007) myslí řízením kvality vzájemnou spoluprací všech lidí v organizaci a souvisejících procesů, které vedou k vytvoření hodnoty odpovídající nákladům (value-for-money) a naplňující nebo ještě lépe překračující potřeby zákazníka a jeho očekávání.

Obecně by řízení služeb mělo vykazovat známky odpovědného managementu s etickým přístupem k vedení lidí, ale také k samotnému řízení marketingu. V následující kapitole je řešen význam odpovědnosti a etických přístupů ve službách a je odlišen transakční marketing od marketingu vztahů.

1.4.1 Odpovědnost a etika ve službách

Odpovědné a etické přístupy při poskytování služeb do jisté míry vytvářejí hodnotu služby. Je rozdíl mezi tím, jestli se firma soustřeďuje jen na poskytnutí služby s omezenými garancemi nebo jestli se snaží budovat dlouhodobý loajální vztah se zákazníkem. Ve službách nelze hovořit o garancích ve stejných intencích, jako hovoříme např. o záruční době u produktů. Služba je nehmátatelný produkt a její kvalita závisí do vysoké míry na subjektivním vnímání služby zákazníkem a také poskytovatelem služby. Proto se zde vytváří velký prostor pro neetické nebo neodpovědné jednání. Motivací, proč těmto tendencím nepodléhat, je, že se nevyplácí, pokud usilujeme o dlouhodobý vztah se zákazníkem a zároveň o dobré reference poskytované našim zákazníkem dalším potenciálním příjemcům služby. Payne (1996) definuje rozdíly mezi krátkodobým pohledem (strategií) na marketing služeb a dlouhodobou strategií (marketing vztahů) v tab. 2.

Tab. 2 Srovnání transakčního marketingu s marketingem vztahů, Zdroj: Payne, 1996

Transakční marketing (krátkodobá strategie)	Marketing vztahů (dlouhodobá strategie)
<ul style="list-style-type: none"> - Orientace na jednorázový prodej - Krátkodobý časový horizont - Malý důraz na službu samotnou - Omezená odpovědnost vůči zákazníkovi, úsporný kontakt se zákazníkem - (např. Call linky – 800) 	<ul style="list-style-type: none"> - Důraz na udržení zákazníka - Dlouhodobý časový horizont - Orientace na celkový užitek (kvalitu) - Vysoká odpovědnost vůči zákazníkům - Intenzivní kontakt se zákazníkem (emočně, důvěra, ochota, podpora) - Tvorba vztahů se zaměstnanci, partnery, dodavateli,....

Payne (1994) uvádí pod transakčním marketingem v závorkách, že se jedná o krátkodobou strategii. Dovolují si opravit krátkodobou strategii na krátkodobou taktiku, strategie jsou spíše v relacích dlouhodobějšího horizontu. Nejedná se však pouze o dlouhodobost vzájemných vztahů, ale také o větší intenzitu těchto vztahů, viz např. Staňková a kol. (2010): „*Služby, obzvláště ty profesionální, vyžadují daleko větší interakci mezi obsluhujícím a zákazníkem. Zaměstnanec ve službách musí být pohotovější a vstřícnější. Zákazníka nestačí již pouze informovat, ale přesvědčit jej, že jeho očekávání a poskytovaná služba jsou skutečně v souladu*“.

Odpovědnost zaměstnanců ve službách souvisí s konceptem důvěry. Zaměstnanci by měli dostat důvěru řešit problémy samostatně. S tím souvisí získaná odpovědnost, která povede k dobrým službám, jak uvádí Vosoba (2004): „*Služby mohou být dobré tehdy, až zaměstnanci sami začnou řešit problémy. Dejte výkonným lidem skutečné pravomoci a odpovědnosti.*“

1.4.2 Cena podle zákazníka

Příklad v minulé kapitole ukázal, jak významnou roli hraje cena služby při utváření očekávání na hodnotu služby. Nejsme odkázáni jen na klasické cenové kalkulace vycházející z nákladů a přírážek nebo podle konkurence. Pokud vycházíme z hodnoty, kterou očekává zákazník, pak můžeme cenu lépe přizpůsobit jednotlivým zákaznickým segmentům. Foret (2000) se také přiklání ke stanovení ceny podle zákazníka a zavrhuje „klasické“ stanovení ceny podle nákladů či podle konkurence.

„Přístup orientovaný na zákazníka, kdy se cena stanoví na základě hodnoty, kterou produktu přiznává spotřebitel. Na první pohled se může zdát zavádějící ptát se na cenu produktu samotných spotřebitelů. Producenti i distributoři se mohou z ne zkušenosti obávat, že zákazníci nejsou k něčemu takovému ani dost objektivní, natož kompetentní. Že se jedná o zbytečný předsudek, nám dokazují jak četné příklady z vlastních výzkumů, tak především následující příklad z Japonska.“ (Foret, 2000)

„Kolik stojí noc v pokoji, jídlo v hotelovém restaurantu nebo pití v baru? Vedení hotelu Nagaya v japonské Nagaye (270 km západně od Tokia) oznámilo, že nechá na svých zákaznících, ať si určují ceny v jeho restauracích a barech sami. Přesto očekává zisky. Experiment s přibližně 50 hosty ukázal, že výsledek odpovídá asi desetiprocentní slevě. Novinka však přilákala více zákazníků, než by to dokázala sleva.“ (Foret, 2000)

Bohužel v reálném obchodním světě se více setkáváme se stanovením ceny služby podle nákladů nebo podle konkurence. Typickým příkladem jsou například nabídky služeb pro stát – výběrová řízení, kdy rádobý etický přístup

nutí firmy spíše kopírovat a snižovat cenu pod cenu konkurence než analyzovat a definovat cenu podle vnímání zákazníka - státu. A jelikož hodnota služby se nezdá být hlavním kritériem ve veřejných výběrových řízeních, otevírá se prostor k neetickým dohodám soutěžících firem. Stanovení ceny služby je také možno kombinovat přičemž vycházíme z nákladů (minimálně fixních), ke kterým přičítáme variabilní náklady a marži. Marži pak regulujeme podle vnímání zákazníka – např. Staňková a kol. (2010):

„Náklady jsou základem ceny, kterými lze ocenit určitou službu. Stropem, který pro každou cenu služby je hodnota vnímaná zákazníkem. Určení přijatelné ceny znamená vyrovnání užitečných vlastností a ceny konkurenčních výrobků s daným výrobkem. Jednou z možností je prezentovat vlastnosti dané služby včetně navrhované ceny vybranému potenciálnímu souboru zákazníků. Když více jak polovina odpoví, že cena se jeví přijatelná, je možno uvažovat i o jejím zvýšení.“

Přístup, kdy cenu služby si stanovuje sám zákazník, se může zdát jako zajímavý experiment, který úzce souvisí s úrovní důvěry, jakou máme ve své zákazníky a s úrovní etického smýšlení zákazníků. Pakliže bylo zmíněno, že důvěra snižuje náklady a zvyšuje rychlost, pak by bylo žádoucí v tomto směru experimentovat ve službách. Nezapomeňme také na velmi důležitý faktor odlišení služby a zvědavosti konzumentů objevovat něco nového.

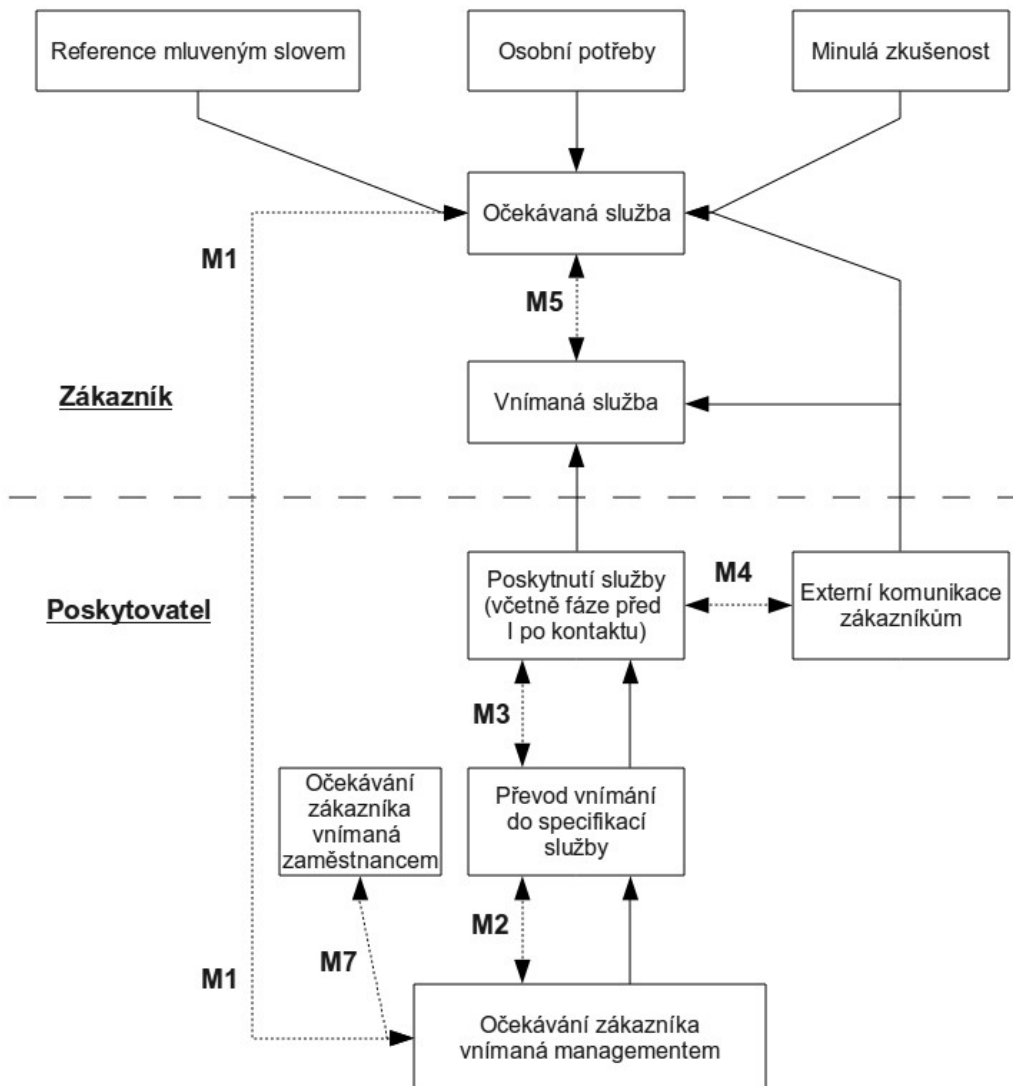
1.4.3 Metoda mezer (GAP)

Jednou z metod používaných pro měření kvality služby a diferencí mezi očekáváním a vnímáním nejen zákazníka je metoda mezer (GAP). Podle Parasuramana a kol. (1985) existuje sedm hlavních mezer v konceptu kvality služby:

- **Mezera 1: Očekávání zákazníka versus očekávání managementu:** jako výsledek podceňování marketingového výzkumu, neadekvátní komunikace vzhůru a příliš mnoho vrstev řízení.
- **Mezera 2: Očekávání managementu versus specifikace služby:** jako výsledek neadekvátní odpovědnosti za kvalitu služby, dojem neproveditelnosti, podcenění úlohy standardizace a absence stanovení cílů.
- **Mezera 3: Specifikace služby versus poskytnutí služby:** jako výsledek vlivu dvojsmyslnosti a konfliktu, špatná volba zaměstnanců a technologií pro danou práci, nevhodné kontrolní systémy, nedostatek vnímané kontroly a týmové spolupráce.
- **Mezera 4: Poskytnutí služby versus externí komunikace:** jako výsledek neadekvátní horizontální komunikace a tendence k slibování nesplnitelného.

- **Mezera 5: Diskrepance mezi očekáváním zákazníka a jeho vnímáním poskytnuté služby:** jako výsledek vlivu vyvíjeného ze strany zákazníka a nedostatky na straně poskytovatele služby. V tomto případě zákaznicka očekávání jsou ovlivněna rozsahem osobních potřeb, doporučeními na základě mluveného slova (referencí) a minulou zkušeností se službou.
- **Mezera 6: Diskrepance mezi očekáváním zákazníka a vnímáním zaměstnance:** jako výsledek v rozdílném chápání očekávání zákazníka koncovými poskytovateli služby.
- **Mezera 7: Diskrepance mezi vnímáním zaměstnance a managementu:** jako výsledek rozdílného chápání očekávání zákazníka manažery a poskytovateli služby.

Grafické znázornění metody mezer je na následujícím obr. 6.



Obr. 6 Model mezer v kvalitě služeb, Zdroj: zpracováno podle Parasuraman, 1985

Podle Mohda (2009) mohou být diskrepance mezi očekáváním zákazníka a tím, jak vnímá službu poskytovatel, překvapivě veliké. Podle Bain & Company si 80 % společností myslí, že poskytuje perfektní služby. Nicméně jen 8 % zákazníků se domnívá, že dostává perfektní službu.

1.4.4 Řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem

Při poskytování služeb je potřeba zaměřit pozornost jak na zákazníka, tak na zaměstnance. Existuje řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem, který dává do souvislosti spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků a zisk firmy. Tento řetězec má podle Kotlera (2004) pět částí:

1. **Kvalita služeb uvnitř firmy:** kvalitní výběr a školení zaměstnanců, dobré pracovní prostředí a intenzivní podpora zaměstnanců přicházejících do přímého styku se zákazníkem.
2. **Spokojení a výkonní zaměstnanci:** vysoká spokojenost, loajalita a pracovitost zaměstnanců.
3. **Lepší kvalita služeb:** lepší a účinnější uspokojování potřeb a přání zákazníků při poskytování služeb.
4. **Spokojení a loajální zákazníci:** spokojení zákazníci využívají nabídku firmy opakovaně a doporučují ji dalším zákazníkům.
5. **Vysoký zisk a zdravý růst:** dobré ekonomické výsledky celé firmy.

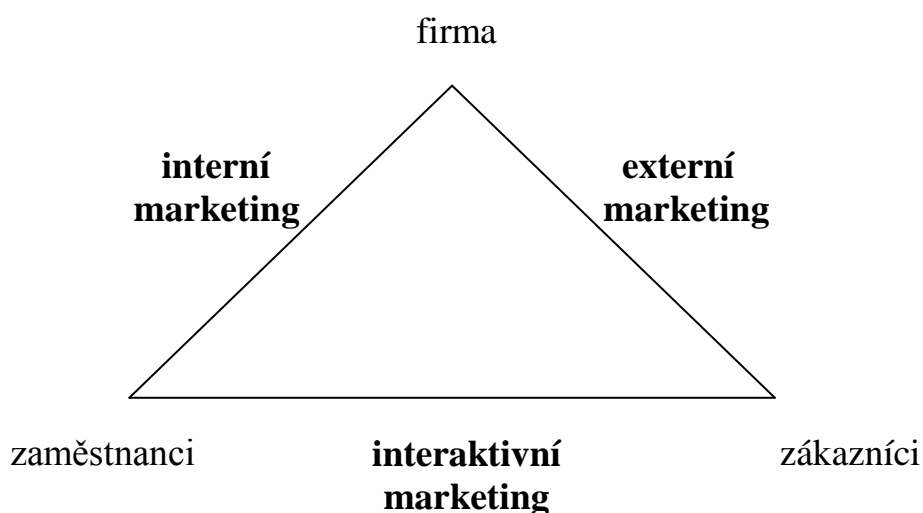
Heskett (1994) vychází z těchto základních tezí fungování řetězce mezi kvalitou služeb a ziskem:

- hodnota určuje spokojenost zákazníka,
- spokojenost zákazníka determinuje loajalitu zákazníka,
- loajalita zákazníka ovlivňuje zisk a růst,
- interní kvalita má vliv na spokojenost zaměstnance,
- spokojenost zaměstnance předurčuje jeho loajalitu,
- loajalita zaměstnance stimuluje produktivitu,
- produktivita zaměstnance má vliv na hodnotu,
- správné vedení podtrhuje úspěch tohoto řetězce.

V pozdějším vydání Heskett (2007) rozšiřuje řetězec o možnosti a schopnosti zaměstnance. Thorsten (2004) uvádí důležitost orientace zaměstnance ve službách na zákazníka (tzv. COSE – Customer Orientation of Service

Employee). Je záhodno dodat, že tyto hodnoty mohou vzniknout jen za předpokladu etického, odpovědného a transparentního přístupu k realizaci služby. Zároveň je potřeba působit marketingovými nástroji, tedy vyhledávat a uspokojovat potřeby, nejen směrem k zákazníkům (externí marketing), ale také směrem k vlastním zaměstnancům (interní marketing). Pak lze očekávat pozitivní marketingovou interakci mezi zaměstnancem ve službách a zákazníkem (interaktivní marketing).

*„Ziskovost a růst firmy tak začínají u péče o její zaměstnance...poskytovatelé služeb mohou využít dva další nástroje: **interní marketing a interaktivní marketing**. Pod prvním z těchto pojmů rozumíme, že firmy, které poskytují služby, musejí zvláště dobře vyškolit a motivovat zaměstnance, kteří přijdou do styku se zákazníky, všichni musejí pracovat jako tým, jehož cílem je spokojenost zákazníků. Pro stálou a vysokou kvalitu služeb poskytovaných firmou je potřebné, aby každý zaměstnanec firmy byl orientován na zákazníka. Interní marketing musí předcházet externímu marketingu.“ (Kotler, 2004)*



Obr. 7 Tři formy marketingu služeb, Zdroj: zpracováno podle Kotler, 2004

Obr. 7 výše znázorňuje marketingové působení mezi firmou, zaměstnanci a zákazníky. Jedná se v podstatě o obdobu cyklu řízení služeb, který uvádím v této práci. Troufám si říct, že výhoda cyklu řízení služeb oproti trojúhelníkovému modelu Kotlera (2004) tkví v kruhovém dynamickém zobrazení cyklu řízení služeb, jelikož se ve skutečnosti jedná o opakující se proces – cyklus. Foret (2000) uvádí v odstavci níže, důležitý nový trend interního marketingu, tedy ve vyhledávání a uspokojování potřeb vlastních zaměstnanců:

„Kromě potřeb bezpečí, materiálních či sociálních jsou stále důležitější potřeby či preference volného času na úkor času v práci především ve vyspělých ekonomikách. Naproti tomu narůstá potřeba zaměstnance jako zákazníka mít

stále větší množství služeb k dispozici po stále větší dobu. Tento paradox nelze zcela vyřešit najmutím většího množství zaměstnanců, kteří by pracovali po kratší dobu, i když pomineme nárůst nákladů. Vytvoření služby není možné přesunout „dál na východ“ jako v případě produktů, protože místo výroby a spotřeby služby je neoddělitelné. Cesta je v nalezení a implementaci takových procesů, které by umožnily efektivně a kvalitně uspokojovat potřeby nejen zákazníků, ale i zaměstnanců. Určitým východiskem je zavádění tzv. home office (práce z domu) pro služby, které lze poskytovat na dálku. Vyžaduje to však zvýšenou dávku důvěry managementu vůči podřízeným a zároveň vyšší odpovědnost zaměstnanců.“ (Foret, 2000)

Je potřeba si uvědomit, že zaměstnanec je poskytovatelem, ale také příjemcem služeb. Proto je nutné navrhovat koncepcí marketingu nejen vně firmy, ale i dovnitř, tak aby byly uspokojeny potřeby zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců ve službách je velmi důležitá a ovlivňuje vztah se zákazníkem.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je identifikace faktorů, které přispívají k obchodnímu úspěchu firmy ve službách a k budování dlouhodobých loajálních vztahů se zákazníkem pomocí etického a odpovědného přístupu. Tento hlavní cíl je možné rozdělit na několik dílčích výzkumných cílů:

- A. Zjistit dotazníkovým průzkumem stav podnikatelské etiky v České republice a uvést důvody, zda a proč může být etika přínosem pro řízení služeb.
- B. Výzkumem zjistit možnou souvislost mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka.
- C. Prozkoumat, zda může existovat závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy.
- D. Vytvořit a popsat model kvantitativního hodnocení vyspělosti procesů v servisní organizaci a odpovědět na otázku, zda vyspělost procesů v servisní firmě může mít vliv na její obchodní úspěch.
- E. Na základě splněných předchozích cílů syntetizovat jejich závěry a navrhnout ucelený model řízení služeb jako praktickou pomůcku pro management ve službách.

2.1 Výzkumné otázky

V návaznosti na hlavní cíl disertační práce, tedy identifikaci faktorů přispívajících k obchodnímu úspěchu firmy a k budování dlouhodobých loajálních vztahů se zákazníkem, formuluji výzkumné otázky následujícím způsobem:

- A. Lze konstatovat, že etické a odpovědné přístupy v managementu mohou být přínosné pro řízení služeb?
- B. Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka a jakou roli hraje etika v tomto vztahu?
- C. Existuje závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy a jakou roli hraje etika v tomto vztahu?
- D. Ovlivňuje vyspělost procesů ve firmě (servisní excelence) spokojenost zaměstnanců, zákazníků a obchodní úspěch firmy?

3 ZVOLENÉ POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

3.1 Postupy zpracování disertační práce

Postup výzkumu a zpracování disertační práce je možné shrnout do následujících bodů, přičemž dochází k časovému prolínání jednotlivých fází – bodů.

1. Vyhledání a prostudování zdrojů relevantních pro téma a cíle disertační práce

Literární rešerše jak z českých, tak zahraničních zdrojů bez omezení. Je čerpáno také z nejnovějších poznatků uveřejněných v elektronické podobě na internetových stránkách.

2. Analýza současného stavu dané problematiky

Analýza současného stavu je zaměřena tak, aby byla přínosem ke splnění hlavního cíle práce, tedy identifikace faktorů, které přispívají k obchodnímu úspěchu firmy a k budování dlouhodobých loajálních vztahů se zákazníkem založených na aktivní entusiastické spolupráci respektující etické principy.

3. Formulace výzkumných otázek a volba metod, které povedou k jejich zodpovězení

Výzkumné otázky jsou formulovány v předešlé kapitole v návaznosti na hlavní cíl práce. Výzkumné metody jsou popsány v následující podkapitole.

4. Provedení terénního výzkumu a jeho vyhodnocení

K zodpovězení výzkumných otázek jsou převážně použity metody dotazníkového šetření a statistické metody k vyhodnocení dotazníků a vzájemných korelací. Pro ověření výsledků dotazníkových šetření byly také použity řízené rozhovory s manažery firem, kde se prováděl průzkum spokojenosti zaměstnanců a jejich zákazníků.

5. Vyvození závěrů a doporučení pro řízení marketingu služeb s přihlédnutím k etickým aspektům

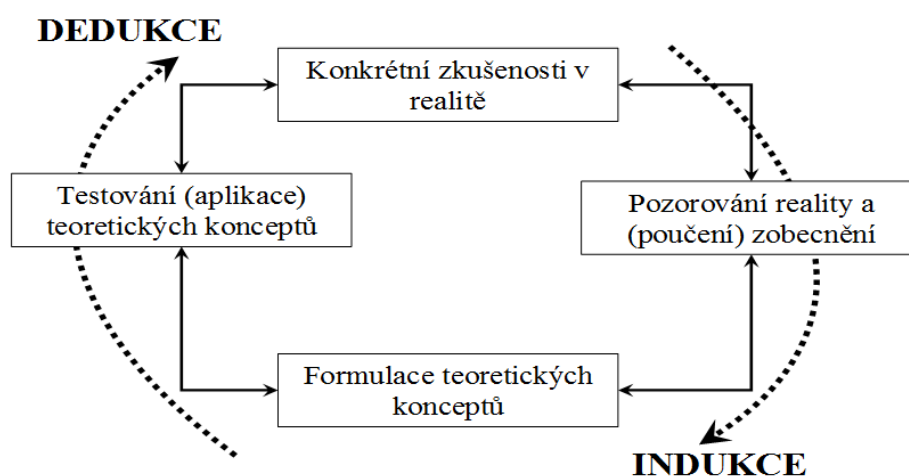
Analyzované poznatky a závěry výzkumu jsou syntetizovány do podoby, kdy je lze aplikovat obecně na řízení marketingu služeb s přihlédnutím k etickým aspektům. Tím je také naplněn hlavní cíl disertační práce.

3.2 Metody zpracování disertační práce

Pro zpracování disertační práce volím následující metody:

1. **Pozorování**, které uskutečňuji v rámci své pracovní pozice v několika firmách poskytujících servisní služby.
2. **Analýza** dat získaných pozorováním, dotazníkovými průzkumy a řízenými pohovory. Kvantitativní data jsou dále zpracována regresní analýzou pomocí funkcí programu Microsoft Excel 2007.
3. **Syntéza**, tedy spojování poznatků získaných analytickým přístupem.
4. **Indukce**, tedy vyvození obecných závěrů na základě získaných jednotlivých poznatků a zkušeností.
5. **Dedukce** neboli aplikace známých a ověřených závěrů na dosud neprozkoumané hypotézy.
6. **Modelování**, tedy účelové a zjednodušené zobrazení skutečnosti.

Celý výzkumný proces lze graficky znázornit pomocí Kolbova experimentálního cyklu (obr. 8).



Obr. 8 Kolbův experimentální cyklus, Zdroj: převzato z Molnár, 2008

Metodika kvantitativního výzkumu

Primárním zdrojem sběru kvantitativních dat byly dotazníkové průzkumy. Shromážděné odpovědi respondentů etického průzkumu byly zpracovány do tabulky s použitím následujících statistických metod:

- Absolutní četnost – počet respondentů, kteří zvolili danou možnost,

- relativní četnost – procentní poměr respondentů, kteří zvolili danou možnost, k celkovému počtu vrácených dotazníků,
- upravená relativní četnost – procentní poměr respondentů, kteří zvolili danou možnost, k celkovému počtu odpovědí na danou otázku.

Pro výslednou grafickou interpretaci je použita upravená relativní četnost. Tím jsou vyloučeni z analýzy respondenti, kteří na danou konkrétní otázku neodpověděli, nicméně dotazník obsahující odpovědi na jiné otázky poslali ke zpracování. Odpovědi na ostatní dotazníkové průzkumy, zkoumající spokojenost zákazníka a spokojenost zaměstnance, byly zpracovány do formy indexu spokojenosti zákazníka a indexu spokojenosti zaměstnance. Sestavené indexy respektují principy podle Schwartz (1999), tedy že index spokojenosti:

- a) měří spokojenost zákazníka (respektive zaměstnance), která není měřitelná přímo,
- b) index by měl zohlednit minulou zkušenost zákazníka (respektive zaměstnance) a zároveň jeho budoucí očekávání.

Závislosti mezi spokojeností zaměstnance, spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem byly zkoumány pomocí lineární regresní analýzy, která umožňuje mapovat a vyhledávat dosud neznámé závislosti. Nicméně omezení regresní analýzy může spočívat v nevhodně zvolené funkci a zároveň vysoká korelace nemusí nutně znamenat přímou kauzalitu. Lineární regresní analýza byla provedena v programu Microsoft Excel 2007 přidáním spojnice trendu v XY grafu změřených indexů a zvolením zobrazení lineární regresní rovnice a indexu determinace R^2 přímo v grafu. Index determinace R^2 vynásoben 100 udává procento vysvětlené variability, tedy z kolika procent variabilita nezávislé proměnné vysvětluje variabilitu závisle proměnné. Čím je procento blízké 100 nebo index determinace R^2 blízký jedné, tím je možné usuzovat na vyšší závislost mezi vysvětlující a vysvětlovanou proměnnou. Korelační koeficient R lze odvodit jako druhou odmocninu R^2 a udává míru závislosti mezi proměnnými. $R = 0$ znamená neexistenci lineárního vztahu. V případě $R = 1$ se jedná o úplnou přímou závislost proměnných.

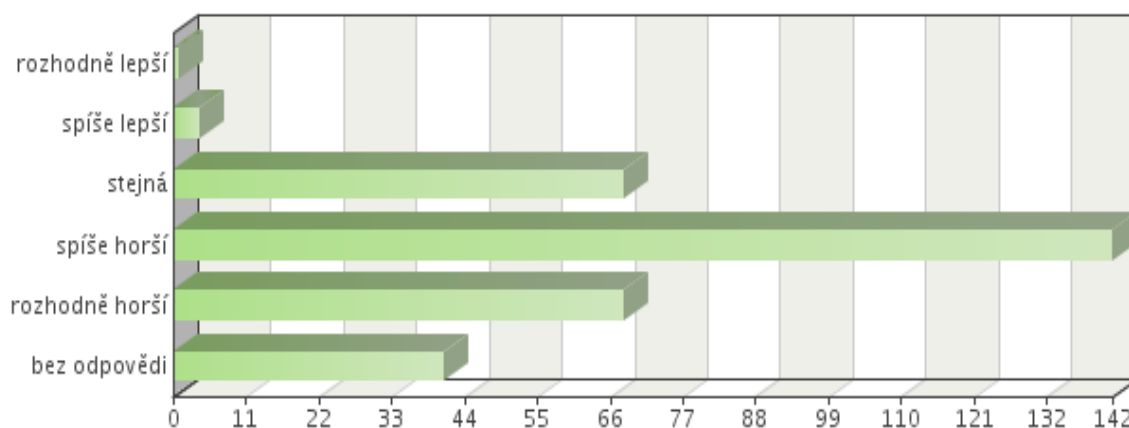
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

4.1 Jsou přínosem etické přístupy v řízení služeb?

Jak již vyplývá z literární rešerše i z mých vlastních zkušeností, lze nalézt mnoho pozitivních efektů etického a odpovědného chování pro management. Navíc etiku a odpovědnost lze považovat za inovaci managementu již z té podstaty, že se jedná o změnu současného stavu v naší společnosti.

4.1.1 Metodika a výsledky výzkumu

V roce 2010 jsem realizoval průzkum manažerské etiky. Výsledky byly publikovány a jsou převzaty do této disertační práce z Dytrt a kol. (2011). Zkoumaným vzorkem byly náhodně vybrané podniky podle databáze kontaktů Credit info (verze 05/2010). Pak byly rozeslány elektronicky pozvánky k vyplnění průzkumu, které byly adresovány vedoucím pracovníkům. Z rozeslaných 2 452 pozvánek nebylo doručeno zhruba 200 (důvod neplatná nebo nefunkční e-mailová adresa). Celková návratnost dotazníků dosáhla 19,5%. Posuďme nyní odpovědi respondentů na otázku „Jaká je podle Vašeho názoru úroveň etiky v podnikání v ČR ve srovnání s vyspělými západními zeměmi?“. Vyhodnocení je na obr. 9, tab. 3.



Obr. 9 Jaká je podle Vás úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím? Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

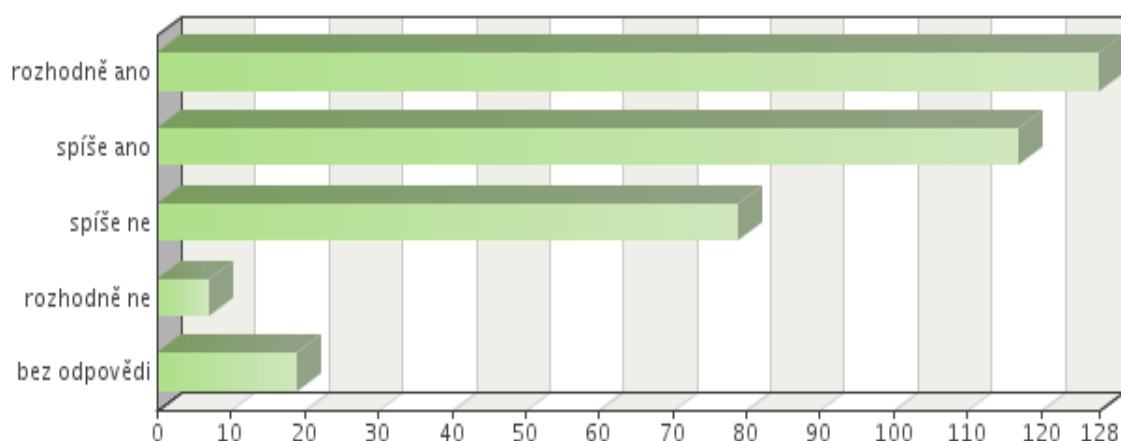
Tab. 3 Jaká je podle Vás úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím? - rozdělení četností, Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost	Upravená relativní četnost
rozhodně lepší	1	0,23 %	0,31 %
spíše lepší	4	0,91 %	1,23 %
Stejná	68	15,49 %	20,99 %
spíše horší	142	32,35 %	43,83 %
rozhodně horší	68	15,49 %	20,99 %
bez odpovědi	41	9,34 %	12,65 %
Celkem	324	100,00 %	100,00 %

„Výsledky šetření potvrdily skutečnost, že firmy vnímají úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím, spíše jako horší, což dokládá 43,83 % respondentů. Jako alarmující lze považovat stanovisko 20,99 % respondentů, kteří tuto situaci vnímají jako rozhodně horší. To, že 20,99% respondentů považuje úroveň etiky v podnikání v ČR za stejnou jako u západních vyspělých zemí, lze považovat za pozitivní výsledek, protože vycházejí z vlastní aktivity inovovat praxi.“ (převzato z Dytrt a kol., 2011).

„Potvrzuje se, že se české firmy zamýšlejí nad touto problematikou a v absenci etiky a kultury v naší manažerské praxi vidí možnost zvyšovat svou konkurenceschopnost na zahraničním i domácím trhu. Ke stanovisku respondentů k úrovni etiky, a to rozhodně lepší (0,31%) a spíše lepší (1,23 %), nelze činit závěr, protože se jedná spíše o okrajová vyjádření. Překvapivé je zjištění, že se 12,65 % respondentů k této problematice vůbec nevyjádřilo.“ (převzato z Dytrt a kol., 2011).

Výsledky odpovědí na stav podnikatelské etiky v naší společnosti nebyly lichotivé, a proto bylo nasnadě verifikovat mínění respondentů, zda se domnívají, že absence etiky a odpovědnosti v podnikání může být příčinou současné hospodářské krize (obr. 10, tab. 4)



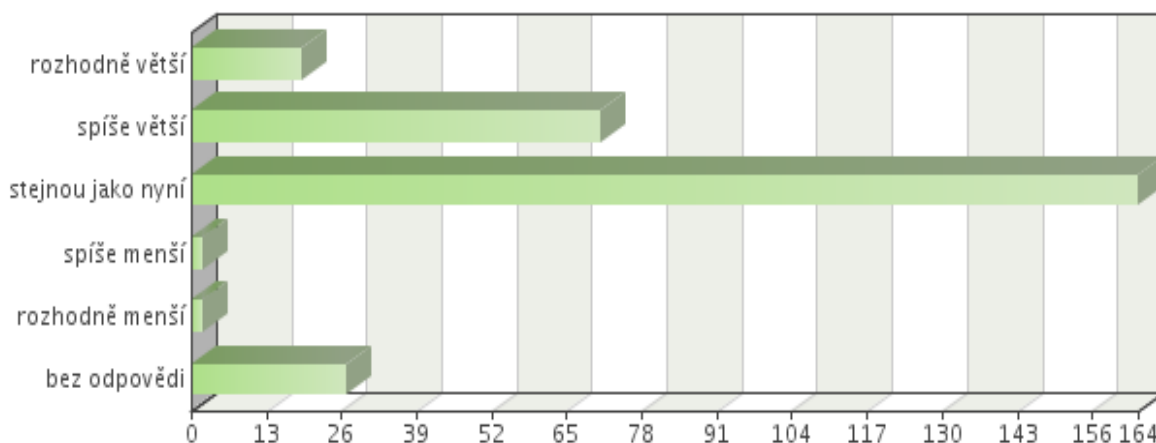
Obr. 10 Názory respondentů na přispění absence etiky v podnikání ke vzniku současné krize, Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

Tab. 4 Názory respondentů na přispění absence etiky v podnikání ke vzniku současné krize - rozdělení četností, Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost	Upravená relativní četnost
rozhodně ano	128	29,16%	36,57%
spíše ano	117	26,65%	33,43%
spíše ne	79	18%	22,57%
rozhodně ne	7	1,59%	2%
bez odpovědi	19	4,33%	5,43%
Celkem	350	100%	100%

„Nadpoloviční většina respondentů (70 %), vnímá absenci etiky v podnikání, jako jednu z příčin současné světové krize. Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, nerozhodně k odpovědi přistoupilo cca 23% respondentů, kteří se domnívají, že spíše nepřispěla.“ (převzato z Dytrt a kol., 2011)

Neetika tedy vede k negativním důsledkům jak v mikroekonomickém světě (ztráta zákazníka vlivem neetického nebo neodpovědného jednání – např. klamavá reklama, podvodné jednání atd.), tak v makroekonomii (korupce, vznik externalit, kreativní účetnictví a negativní dopady na podílňky a akcionáře firem např. v případě firmy Enron, dále vznik finančních a hospodářských krizí). Zdá se, že respondenti průzkumu si uvědomují negativní dopady absence etiky v podnikání. Jak je to tedy s jejich postojem k zavádění etických a odpovědných principů do podnikání firem, které řídí. Výsledky odpovědí jsou na obr. 11, tab. 5.



Obr. 11 Jakou pozornost bude věnovat Vaše organizace uplatňování etiky v podnikání v příštích třech letech? Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

Tab. 5 Jakou pozornost bude věnovat Vaše organizace uplatňování etiky v podnikání v příštích třech letech? - rozdělení četností, Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost	Upravená relativní četnost
rozhodně větší	19	4,33 %	6,67 %
spíše větší	71	16,17 %	24,91 %
stejnou jako nyní	164	37,36 %	57,54 %
spíše menší	2	0,46 %	0,70 %
rozhodně menší	2	0,46 %	0,70 %
bez odpovědi	27	6,15 %	9,47 %
celkem	285	100,00 %	100,00 %

4.1.2 Přínosy etiky pro řízení služeb

Naše česká společnost není na vysoké úrovni, co se etiky v podnikání týče a zaostává za našimi západními sousedy. V teoretické části jsem zmínil mnoho pozitivních efektů etických přístupů založených na odpovědnosti a na důvěře. Jsem přesvědčen, že mohou pozitivně působit i v oblasti řízení služeb tak, jako v jiných oblastech managementu. Nicméně se zdá, že naše společnost není dostatečně informována o těchto pozitivních aspektech a proto ani nehodlá v budoucnu věnovat větší pozornost uplatňování etiky v podnikání. Z osobní zkušenosti v managementu firmy a spolupráce s několika partnerskými firmami mohu jednoznačně potvrdit pozitivní přínosy etiky v řízení služeb. Lze vytyčit několik

zásadních oblastí, ve kterých je etika, důvěra a odpovědnost v managementu přínosná:

- motivace pracovníků vedoucí k vyšším a kvalitnějším výkonům,
- seberealizace pracovníků podněcující jejich tvořivost a inovativního ducha,
- podpora při vytváření efektivních týmů založených na vzájemné spolupráci, odpovědnosti a důvěře,
- redukce nežádoucí fluktuace pracovníků a nákladů s ní spojených (ztráta znalostního kapitálu),
- snižování konzumních tendencí v myšlení manažerů a pracovníků (pozitivně působí na nákladovou stránku),
- kvalitnější vztahy s dodavateli a odběrateli (větší důvěra snižuje transakční náklady a zvyšuje rychlost transakcí),
- menší riziko chyb (procesních, právních apod.) a lepší předpoklady k jejich překonávání.

Je nutné také podtrhnout význam důvěry na pracovišti, která podporuje efektivní mezilidské vztahy a je katalyzátorem řešení typu výhra-výhra (win-win). Bohužel stále přetrvávají v našich firmách znaky nedůvěry a snaha vzájemně se „doběhnout“, díky které manažeři a podřízení zbytečně plýtvají svým potenciálem kreativity, ale také svou pracovní dobou. Ve firmách, kde je nízká úroveň důvěry, lze nalézt následující znaky, vyplývající z mé manažerské zkušenosti. Na jejich odstranění a vybudování prostředí důvěry na pracovišti lze s úspěchem využít etických přístupů ve formě např. leadera – etického vzoru.

- a) **během vnitrofiremní porady** (negativní soutěživost – napadání názorů navrhovatele s cílem ukázat, jak je hloupý a já jsem chytrý),
- b) **během elektronické komunikace** (dlouhé výměny e-mailů nevedoucí ke konstruktivnímu řešení, zapojování do komunikace dalších členů týmu nebo vedení - tzv. brojení a vytváření silové převahy),
- c) **před realizací řešení** – je vyžadováno nadměrné množství povolení, souhlasů, analýz, plánů atd.,
- d) **během realizace přijatých řešení** (podřízení realizují řešení do důsledku, tzv. „na truc“, i když vědí, že to povede k nežádoucím výsledkům),
- e) **po realizaci řešení** – nadřízený si přivlastňuje výsledky práce v případě úspěchu, v případě neúspěchu je podřízený exemplárně potrestán.

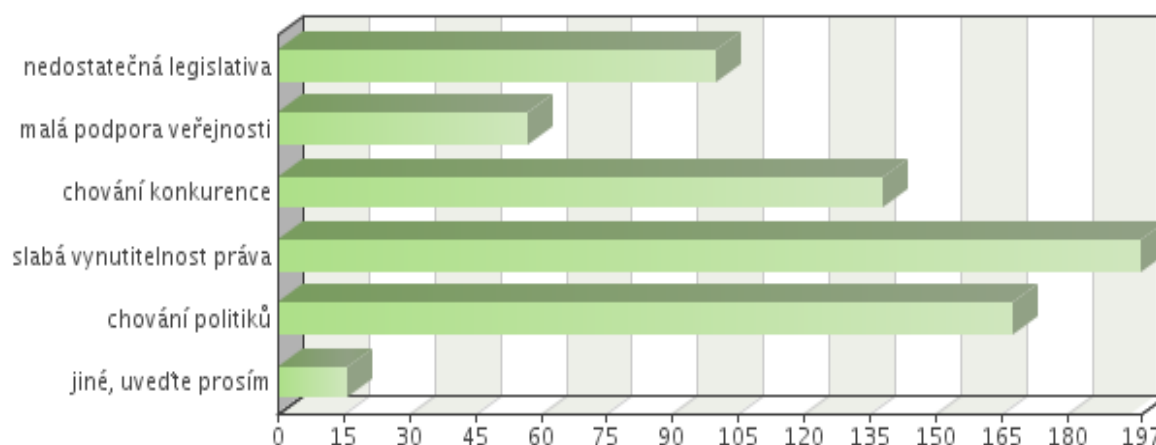
4.1.3 Co brání většímu uplatňování etiky?

Během výzkumu problematiky manažerské etiky, který již byl výše zmiňován a dílčí výsledky prezentovány, jsou zkoumány také překážky, které brání většímu uplatňování manažerské etiky v podnikání. Podobný průzkum realizovala také nevládní organizace Transparency International v roce 2005³, když hledala faktory ovlivňující podnikatelské prostředí v ČR (viz tab. 6 níže).

Tab. 6 Faktory ovlivňující podnikatelské prostředí v ČR, Zdroj: Transparency International, 2005

BRZDÍ	PODPORUJE
legislativa	legislativa
podpora zahraničních firem	zdravý trh
daně	úroveň obchodního styku
nízká vymahatelnost práva	
korupční prostředí	

Respondenti průzkumu problematiky manažerské etiky, který jsem realizoval v roce 2010, víceméně potvrdili výsledky Transparency International. Takže i za 5 let nedošlo v naší společnosti k podstatným změnám, které by vedly respondenty k hledání jiných příčin neuplatňování etiky v podnikání (viz obr. 12 a tab. 7).



Obr. 12 Překážky pro větší uplatňování etiky, Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

³ Výzkum podnikatelského prostředí 2005. [online]. [cit. 2010-09-06]. Dostupné na internetu: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cy&id=2802>.

Tab. 7 Překážky pro větší uplatňování etiky - rozdělení četností, Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z Dytrt a kol, 2011)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost	Upravená relativní četnost
nedostatečná legislativa	100	14,79 %	35,71 %
malá podpora veřejnosti	57	8,43 %	20,36 %
chování konkurence	138	20,41 %	49,29 %
slabá vynutitelnost práva	197	29,14 %	70,36 %
chování politiků	168	24,85 %	60,00 %
jiné, uveďte prosím	16	2,37 %	5,71 %
celkem	676	100,00 %	100,00 %

Lze nalézt několik příčin, které brání většímu uplatňování etiky v managementu. Následuje jejich výčet převzatý z Dytrt (2006) a okomentovaný vlastním názorem.

1. Je nedostatečné povědomí o tom, jaký je obsah a jaké místo má etika ve společnosti, ekonomice a v managementu – bylo by zjednodušením omezit manažerskou etiku pouze na hledisko morálky. (Dytrt, 2006).

Etika staví na morálce, která čerpá z celospolečenských pravidel a uzancí chování. Nicméně pak se již vše odehrává v samotném jedinci, který řeší morální dilemata, jak se zachovat v té, které situaci. Zpětnou vazbou je pak reakce okolí a jeho vlastní svědomí. Málokdy se stává, že jedinec ustanovuje nová morální pravidla, snad jen v případě, že se jedná o morálního vůdce. Naopak etika je nadřazený pojem, který kromě morálky v sobě zahrnuje další podkategorie, jako je kvalifikace a její zvyšování a schopnost ovlivňovat a získávat nové lidi pro etiku a odpovědnost. Díky tomu je systém etika reprezentovaný jeho nositelem (etickým jedincem) vyváženější – absorbuje směrem dovnitř morální pravidla, analyzuje je, vytváří si základní vzorce chování, které zdokonaluje dalším studiem a zvyšováním kvalifikace nejen v etické oblasti. Své poznatky a zkušenosti pak sdílí navenek směrem ke společnosti a šíří tím dále etické povědomí (etický vůdce).

2. Manažeři mají z uplatňování manažerské etiky obavu, zejména ti, kteří v neetickém prostředí působí a usilují o uplatňování etických postojů. Neetickému chování obchodních partnerů se musí bránit a mylně se domnívají, že by měli postupovat stejně jako oni. Manažeři často vycházejí ze skutečností, že transformace legislativy není dokončena, že soudnictví nestačí řešit problémy dostatečně rychle, aby se dalo předejít finanční ztrátě a dostát svým závazkům, že některé legislativní normy nemají vyhraněný

názor na řešení, a že by proto mohlo dojít k nejednotnému výkladu, že by se při řešení problémů mohli setkat se střetem zájmů apod. (Dytrt, 2006).

Přestože již nezažíváme překotné popřevratové období přirovnávané k divokému východu, kdy porušování zákonů v podnikání bylo na denním pořádku, stále se v naší společnosti projevují znaky neetiky. Za posledních dvacet let prodělala legislativa určité pozitivní změny a také společnost vospěla a přiblížila se k západním společnostem. Také média informují o exemplárních případech prominentů, kteří byli obviněni z korupčního nebo jiného nezákonného jednání. Společnost je konfrontována s faktem, že nezákonné jednání může být odhaleno a také potrestáno i v případě politických nebo podnikatelských špiček.

3. Manažeři mají obavu, že by si komplikovali svůj životní styl. *Aby si člověk zafixoval uplatňování etických postojů ve svém jednání, musí jednat eticky i v takových situacích, když je sám a myslí si, že ho nikdo nevidí a nepozoruje. Nelze skrývat vnitřní neetiku za proklamace o významu a důležitosti etického chování, za formulace etických kodexů organizace a přitom myslet a rozhodovat neeticky. Současně musí vymáhat dodržování etických principů a postojů u všech zaměstnanců a být pro ně vzorem. (Dytrt, 2006).*

Jak již bylo uvedeno výše, manažer by měl vystupovat jako etický leader a jak uvádí Dytrt (2006) neohlížet se, zda jej zrovna podřízení pozorují či ne. Manažerovo jednání by mělo být konzistentní také bez ohledu na to, zda se jedná o pracovní nebo osobní život. Pokud se manažer chová neeticky v osobním životě, pak to znamená, že musí své chování hlídat a regulovat, jakmile se ocitá v práci, což vyžaduje manažerovo zvýšené úsilí a soustředění, které může chybět pro jiné žádoucí činnosti. Zároveň se toto soustředění může stávat i určitým nežádoucím stresovým faktorem manažera, který může vést až k labilním psychickým stavům, pokud se ocitá ve vyhrocených stresových situacích. I kdyby své chování zvládal korigovat v těchto stresových situacích, stále zde existuje určité riziko nesprávného neetického nebo neodpovědného rozhodnutí.

4. Manažeři jsou motivováni ke krátkodobým výsledkům. *Nastupující manažer musí mít eminentní zájem, aby čas potřebný k dosažení prvních úspěšných výsledků minimalizoval. Na druhé straně je nebezpečí, že by v časovém stresu mohl navodit neuvážené neetické klima, které by se pak muselo v organizaci dlouho likvidovat. (Dytrt, 2006).*

Je potřeba si uvědomit rozdíl mezi krátkodobým a rychlým výsledkem, pakliže nějaký existuje. Jestliže sledujeme rychlý výsledek, jedná se také většinou o krátkodobý výsledek neboli výsledek, který nemá dlouhého trvání. Z pohledu zkoumání etiky je však důležité zmínit, že i dlouhodobý výsledek lze

dosáhnout rychle – hledáním zkratk, např. porušením etických pravidel. Proto si dovoluji polemizovat s Dytrtem (2011) a citacemi uvedenými výše. Z etického pohledu by bylo správnější uvést: Manažeři jsou motivováni k rychlým výsledkům nikoli krátkodobým. Další polemiku je možné vyvolat nad použitím slova motivování.

Praktické zkušenosti hovoří, že to není pouze motivace manažerů k rychlým výsledkům, je to spíše přímo tlak, aby výsledky byly splněny, v co nejkratším čase. Zde pak manažeři stojí před rozhodnutím, zda pracovat koncepčně s rizikem nedosažení výsledku ve stanoveném čase, nebo zda pracovat na kontinuitě celého procesu. Manažer pracuje na vybudování takové organizace, která bude orientovaná na cíl, výkon a zvyšování produktivity. Bohužel někdy manažeři přeceňují následky rizika nedosažení výsledku ve stanoveném čase. A proto se odklánějí od koncepčních dlouhodobých řešení k hledání zkratk, jak docílit výsledků v nejkratším možném čase. Jejich obava z rizika plynoucího z nedosažení výsledků ve stanoveném čase pramení také z faktu, že mnohdy jsou firmy v ČR přímo řízené zahraničním top managementem nebo jsou spravované jiným způsobem ze zahraničí, kdy např. převládá německá kultura, která je striktní v časovém a spíše kvantitativním než kvalitativním plnění zadaných úkolů a parametrů. Tímto nechci manažery omlouvat, naopak bych jim přitížil i tím, že hledání rychlých pohodlných řešení může být způsobeno i jejich vlastními konzumními tendencemi.

Riziko podlehnutí tlaku na dosažení rychlých výsledků tkví také v tom, že by manažer mohl být odvolán a nahrazen někým jiným. V tomto případě opět nastupuje na scénu role důvěry. Jak již bylo zmíněno dříve, je žádoucí pracovat na vytváření důvěry, např. demonstrovat etické postoje a činy (etický vůdce). Komu věříte, pravděpodobně jej neodvrhnete (neodvoláte), pokud nedoručí rychlý výsledek, když zároveň vidíte, že koncepčně pracuje, aby jím řízená organizace dosáhla zadaný cíl efektivním způsobem, tedy s nízkými nároky na zdroje (lidské, časové a finanční). Záleží však také na tom, jestli i druhá strana (která je odpovědná za případné odvolání manažera), má orientaci na dlouhodobé výsledky nebo spíše sleduje krátkodobé cíle z nejrůznějších důvodů (protože jsou snadné, bez námahy nebo rychle vedou k dosažení, co největšího bonusu – finanční odměny).

5. Manažeři se obávají, že se jim včas nepodaří získat pro své cíle pracovníky. Uvědomují si nezbytnost uplatňování změn a nových metod v řízení lidských zdrojů a náročnost vedení lidí oproti přežité praxi personálního řízení. (Dytrt, 2006).

Nevíme, které cíle zde měl Dytrt (2006) na mysli. Pokud se jedná o vnitrofiremní kvantitativní či kvalitativní cíle, pak obava manažerů může pramenit z nevědomí uplatňování nástrojů stimulace a jejich vlivů na motivaci

zaměstnanců. Pokud však navážeme na etickou problematiku a přetransformuje zmíněnou obavu manažerů v obavu, že se jim nepodaří včas získat své podřízené, aby začali uplatňovat etické principy a pravidla, pak se opět dostáváme do oblasti uvažování, jak by měl manažer působit, aby byl považován za etického vůdce. Velmi složitě bude manažer vysvětlovat zaměstnancům v továrně, že musí bezpodmínečně dodržovat stanovenou pracovní dobu, když sám v pátek po obědě odjíždí v luxusním BMW na svou chatu v horách. Pak pravděpodobně zaměstnanci nebudou věřit etickému kodexu či jinému dokumentu, vyzývajícímu k dodržování etických pravidel, i kdyby v něm byly zmíněny všechny pozitivní efekty na jejich organizaci, pokud neuvidí pozitivní příklady u svých manažerů. Přikláním se k tomu, že represe, ač se k ní naši manažeři často přiklánějí, nebude fungovat efektivně. Je potřeba spíše získat dobrovolný závazek zaměstnance, tzv. commitment, jak k usilování o splnění cílů organizace, tak k dodržování pravidel podnikatelské etiky.

6. Podceňují tvořivost svých pracovníků a přeceňují význam vlastní rutinní práce. *S řízením změn v organizacích souvisí potřeba kreativity a tvořivých přístupů při rozhodování i při jejich uvádění do života.* (Dytrt, 2006).

Manažer by měl používat své podřízené, jako řemeslník používá své výrobní nástroje. Také řemeslník ví, pro jakou situaci má použít, jaký nástroj. Stejně tak manažer by měl vědět, kdo je v jeho týmu zdrojem kreativity, přichází s nápady, kdo je umí prezentovat, kdo je umí dotáhnout do konce apod. V některých týmech to vypadá spíše jako „one man show“, kdy manažer přijde na poradu s nápadem nebo úkolem a prostě jen rozdělí aktivity, pro dosažení cíle. Z manažera se spíše stává koordinátor. To je jedno riziko, kdy manažer ať vědomě (má strach, že někdo přijde s lepším nápadem a v budoucnu by mohl ohrozit jeho pozici) či nevědomě, nevyužívá celý potenciál svého týmu. Druhým souvisejícím rizikem je, že manažer má tendenci opakovat kroky, které se mu již v minulosti osvědčily. Neuvědomuje si dostatečně, že okolní svět není „ceteris paribus“, jak známe toto pravidlo ze studia ekonomie, tedy že ostatní podmínky jsou neměnné.

7. Často věnují pozornost jen těm jevům uvnitř řízeného objektu, které lze změřit. *Přitom nekvantifikovatelné (neměřitelné) vlastnosti podnikových jevů tvoří přirozenou základnu pro systematickou aplikaci etických postojů manažera.* (Dytrt, 2006).

Na základě změřeného číselného ukazatele se zdánlivě lépe reguluje a řídí. Zkusme si to vysvětlit na příkladu řízení auta. Změřená venkovní teplota nám napoví, jaké můžeme očekávat podmínky na silnici. Kvalitativní popis řidiče o aktuálním stavu vozovky a následné přizpůsobení rychlosti jízdy, zabrání možnému smyku na zledovatělé vozovce. Přitom teploměr by mohl ukazovat +5

stupňů nad nulou, a pokud bychom spoléhali jen na kvantitativní měřítka, možnost zledovatělé vozovky bychom pravděpodobně vyloučili. Podobné je to s řízením organizací. Můžeme být v zisku, mít nové objednávky – slibný stav pro budoucnost, ale kvůli tomu, že jsme např. snížili plošně všem platy a špičkoví odborníci se rozhodli využít nabídky konkurence, se můžeme dostat rychle do potíží. Sice přijmeme náhrady a objednávky naplníme ve stejném čase a možná i kvalitě, ale může to být např. za cenu zvýšených nákladů (zaškolení nových zaměstnanců, kterým chybí zkušenosti a znalosti atd.). V tomto případě se jedná o náklady nežádoucí fluktuace pracovníků.

Na první pohled se zdá, že popsání a zjišťování kvalitativní úrovně některých jevů v organizaci, je náročnější. Není tomu tak. Svou náročností jsou mnohdy jednodušší, než zjistit např. obrat nebo zisk. V mnoha případech postačí slovní hodnocení nebo tzv. semaforey (barvy zelená, žlutá, červená) prováděné vedoucím týmu nebo zvláštním oddělením, které výsledky reportuje vedoucím. Je žádoucí provádět i komplexnější průzkum spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření. S úspěchem lze použít pro reportování a řízení metodu „Balanced Scorecard“, která vyvažuje (balancuje) kvantitativní ukazatele s kvalitativními.

8. Manažeři si myslí, že musí všemu rozumět. *Manažeři i velkých organizací nevěří svým zaměstnancům, že své práci rozumějí. V podstatě zapomínají na nutnost delegování práv a povinností a zkracují si tím čas, který potřebují na to podstatné, za co zodpovídají – na řízení budoucnosti své organizace.* (Dytrt, 2006).

Také mé zkušenosti hovoří, že toto je stále dogma v managementu našich organizací. Manažeři nejen, že si myslí, že musí všemu rozumět, ale také nechtějí delegovat úkoly a tím dávat prostor k rozvinutí tvořivého potenciálu svých podřízených. Namísto toho koncentrují u sebe všechna rozhodnutí, nejen ta strategická, ale i většinu taktických. Pro organizaci pak je riziko v rutíně, do které se manažer dostává a jeho tým nepřichází s podnětnými invencemi, které by mohly být přeměněny v inovace zajišťující firmě konkurenceschopnost. Pro manažera samotného je zde vážným rizikem syndrom vyhoření.

Přes svá negativa je to až příliš častý jev v managementu našich firem. Jedním z důvodů může být např. obava manažera o ztrátu své pozice. Např. že se objeví někdo schopnější, který jeho pozici převezme. Manažer si však neuvědomuje, že v mnoha případech je svým chováním, příčinou odchodu kreativního jádra týmu, které nemá dostatečný prostor pro seberealizaci. Tím generuje zvýšené náklady spojené s nežádoucí fluktuací pracovníků. Ve výsledku se takový tým nemůže dál rozvíjet, protože jeho maximální potenciál souvisí s maximálním potenciálem týmového vedoucího.

Další příčinou, proč není manažer ochoten delegovat úkoly na své podřízené a nechat je samostatně rozhodovat, souvisí opět s důvěrou. Aby mohl člověk důvěřovat jiným, musí především začít důvěřovat sám sobě. Pokud se manažer bojí, že by ho někdo ze schopnějších podřízených mohl ohrozit, nemá dostatečnou sebedůvěru a nemůže tedy ani důvěřovat svým podřízeným. Z vlastní zkušenosti preferuji ve své blízkosti lidi, kteří jsou velmi schopní, mnohdy schopnější než já. Je potřeba jim vytvářet prostor k seberealizaci a k uznání, delegovat jim úkoly a potřebné pravomoci a rozvíjet jejich silné stránky a potlačovat jejich slabé stránky. Jednoduše pomáhat jim v kariérním růstu, nikoli naopak. Špatné osobní zkušenosti mám z týmů a vedoucích, kteří mají obavu o svou pozici a snaží se zabránit kariérnímu růstu svých podřízených.

9. *Manažeři si nejsou jisti, zda se jim etika vyplatí, když kolem sebe vidí, že mnohým manažerům přineslo neetické chování úspěch.* (Dytrt, 2006).

Tento bod je vypovídající sám o sobě, Dytrt (2006) jej nijak dál nekomentoval. Snad by bylo dobré jen zmínit, že toto riziko je nejaktuálnější a nejvíce škodlivé u mladých manažerů, kteří mají samozřejmou tendenci kopírovat své úspěšné vzory. Také já jako mladý manažer jsem si našel své úspěšné manažerské vzory v Německu, Rakousku a Velké Británii, které se ve většině případů dají, dle mého mínění, považovat také za etické vůdce. Spíše negativní zkušenost mám s etickým vedením u středního a vyššího managementu v ČR.

Navíc dalším rizikem u mladých manažerů a nejen u nich, je podléhání konzumním tendencím, tj. když jejich spotřeba překračuje jejich potřeby nebo když vyžadují luxusní značky, které jsou známkou prestiže a společenského statusu. U mladého manažera mohou také signalizovat nedostatek vnitřního sebevědomí, které by měl spíše budovat např. erudicí (dalším studiem).

4.2 Existuje závislost mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka a jakou roli hraje etika v tomto vztahu?

Spokojenost zákazníka do vysoké míry ovlivňuje kvalita, potažmo hodnota produktu či služby. Ve službách, hovoříme-li o hodnotě, se jedná o velmi subjektivní záležitost, která je ovlivněna mnoha dalšími faktory včetně např. úrovní řízení procesů ve službách nebo profesionalitou obsluhujícího personálu. Domnívám se, že spokojenost zákazníka může být ovlivněna také spokojeností zaměstnanců při poskytování služby. Rovněž myslím, že na celkovém obrazu spokojenosti se službou se podílí do určité míry etické a odpovědné přístupy

nejen vůči zákazníkovi, ale také k samotnému zaměstnanci. Nejdříve však zjistíme v následující kapitole, jak lze hodnotit kvalitu služby pohledem zákazníka.

4.2.1 Metoda měření kvality ve službách SERVQUAL

Metoda SERVQUAL měří kvalitu a potažmo hodnotu služby. Pohled na jakost (kvalitu) může být dvojaký. Jakost jako shoda s požadavky a jakost jako způsobilost pro použití. Některé definice se snaží tyto pojmy spojovat dohromady (např. podle ČSN EN ISO 9000: 2006). Zákazník uvažuje především v intencích, zda jsou produkt či služba pro něj potřebné (užitečné). Tedy měl by porovnávat uspokojení svých potřeb (velikost užitku) vzhledem k vynaloženým zdrojům (ceně). Užitek vyjadřuje míru uspokojení zákazníka, která je dána nejen kvalitou ve smyslu jakosti, ale také kvalitou ve smyslu použitelnosti, nebo ještě lépe účelnosti – vhodnosti pro zákazníkův účel či úmysl.

Metodu SERVQUAL použijeme na příkladu obchodníka, který uvažuje, zda svůj služební vůz svěří autorizovanému nebo neautorizovanému servisu. Zatím se zaměřuje pouze na kvalitativní stránku rozhodování a nebere v úvahu cenu. Proto si sestaví tabulku s kritérii či atributy služby, které ohodnotí škálou např. od jedné (velmi neuspokojivé) do pěti (velmi uspokojivé). Zároveň přiřadí jednotlivým atributům služby jejich důležitost, tedy váhy, např. opět na škále od jedné (vůbec není důležité) do pěti (velmi důležité). Výsledek hodnocení, tedy očekávanou kvalitu služby, můžeme vidět v tab. 8.

Tab. 8 Aplikace metody SERVQUAL [vlastní zpracování]

Atribut služby	Váha služby	Autorizovaný servis	Neautorizovaný servis
Dostupnost	3	2	4
Rychlost opravy	4	4	1
Kompetentnost lidí	3	4	2
Vystupování lidí	2	4	3
Dodatečné služby	4	5	1
Očekávaná kvalita		62	32

Již teď je možné odhadovat, že se obchodník pravděpodobně rozhodne pro službu autorizovaného servisu. Lépe je však použít matematického vzorce (5),

který uvádí Janečková (2003) a který kvantifikuje hodnotu služby jako podíl kvality služby a její ceny a zároveň porovnává hodnotu služby s vyšší cenou s hodnotou služby s nižší cenou.

$$C_v = \frac{(Q_H - Q_L) / Q_L}{(P_H - P_L) / P_L} \quad (5)$$

C_v - Relativní rozdíl mezi hodnotou služby vyšší ceny a hodnotou služby nižší ceny

Q_H - Kvality služby H

Q_L - Kvality služby L

P_H - Cena služby H

P_L - Cena služby L

Po dosazení hodnot z tab. 8 a stanovení ceny služby (např. výměna brzdových destiček) v neautorizovaném servisu 100 EUR a v autorizovaném servisu 150 EUR, je pak výsledkem vztahu (6) hodnota 1,875.

$$C_v = \frac{(62 - 32) / 32}{(150 - 100) / 100} = 1,875 \quad (6)$$

Výsledek nám říká, že každé další EURO, které vydáme v autorizovaném servisu, zvyšuje hodnotu služby téměř dvojnásobně (x 1,875). Obchodník v našem příkladu by měl zvolit služby autorizovaného servisu, protože relativní nárůst kvality služby je vyšší než relativní zvýšení ceny. Dá se hovořit, že v tomto případě obchodník realizuje spotřebitelský přebytek, který je roven hodnotě pro zákazníka (Customer's value). Jinými slovy cena v autorizovaném servisu ještě nedosáhla maximální ceny, kterou by racionálně uvažující spotřebitel, byl ochoten zaplatit za zmiňovanou výměnu brzdových destiček. Co se však stane, když cenu výměny brzdových destiček navýšíme na 200 EUR v autorizovaném servisu. Po dosazení do vztahu (7), získáváme výsledek 0,9375.

$$C_v = \frac{(62 - 32) / 32}{(200 - 100) / 100} = 0,9375 \quad (7)$$

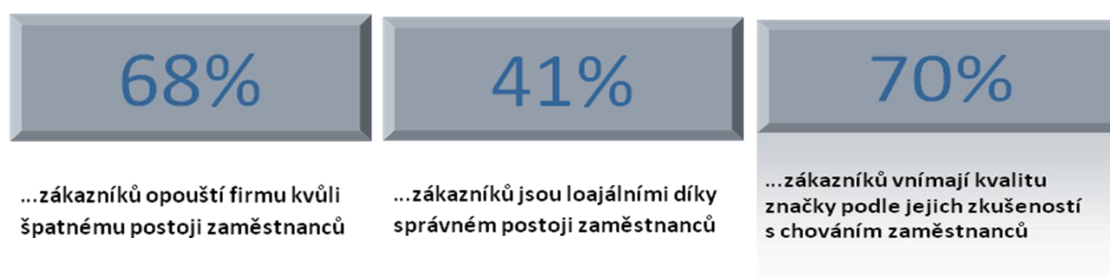
Tento výsledek 0.9375 signifikantně mění poměry hodnot služeb pro obchodníka. Jestliže hodnota C_v je nižší než 1, pak očekávaná hodnota služby (Kvalita/Náklady) se snižuje s každým dalším vynaloženým EUR em za její poskytnutí v autorizovaném servisu v porovnání s neznačkovým servisem. Pokud by cenové podmínky byly nastaveny jako v našem příkladu, tedy výměna brzdových destiček by stála 100 EUR v neautorizovaném servisu a 200 EUR

v autorizovaném, pak by se racionálně uvažující obchodník měl rozhodnout pro služby neautorizovaného servisu, protože podle těchto cenových poměrů mají pro něj větší hodnotu.

Je potřeba mít na paměti, že jsme ve zmíněném příkladu uvažovali v teoretické rovině, tedy ještě předtím než proběhl proces poskytnutí služby. Pracovali jsme s očekáváním – aspirací zákazníka na hodnotu služby. Poskytnutá služba může nabývat jiných kvalitativních parametrů, než byla očekávaná služba a tím také změnit poměrové hodnoty.

4.2.2 Zkoumání závislosti mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka

V procesech poskytování služeb jsou velmi důležití zaměstnanci. Řekl bych, že zastávají klíčovou roli hned po procesech. I v případě, že by firma měla procesy na velmi vysoké úrovni, se může stát, že jediný zaměstnanec v přímém styku se zákazníkem, může ohrozit reputaci poskytovatele služby, pokud nebude z jakéhokoli důvodu vystupovat patřičným profesionálním způsobem. Proto jsem se rozhodl zkoumat příčinnou souvislost mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka. Inspirací jsou obdobné studie, které byly realizovány a jejich výsledky jsou zobrazeny na následujícím obr. 13:



Obr. 13 Vliv postoje a chování zaměstnanců na loajalitu zákazníků, Zdroj: zpracováno podle Mohd, 2009

V rámci svého firemního působení, kdy jsem odpovědný za servis a zákaznickou podporu v regionu střední a východní Evropy jsem v několika našich servisních organizacích (kmenových i partnerských) spustil dotazníkové průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Organizace mají od pěti do patnácti servisních pracovníků. Návratnost dotazníků je větší než 80% především díky tomu, že se jedná o vnitrofiremní anonymní průzkum. Hovořím v přítomném čase, protože průzkumy stále běží a stále se připojují další servisní organizace z dalších zemí. Výsledky průzkumu zpracuji a pak je diskutuji a verifikuji během řízených rozhovorů s manažery zkoumaných servisních organizací. Zároveň dávám doporučení, jak na výsledky adekvátně reagovat z pozice manažera. Výhodu tohoto průzkumu spatřuji v tom, že se jedná o organizace,

kteře poskytují podporu přístrojovým zdravotnickým prostředkům jednoho výrobce. Zároveň tento výrobce používá podobné marketingové strategie na trzích, kde je průzkum prováděn. Proto můžeme do vysoké míry vyloučit specifický vliv kvality a ceny produktu nebo vliv dalších marketingových nástrojů, jak na spokojenost zaměstnanců, tak na spokojenost zákazníků. Otázky jsou formulovány jako uzavřené s možností hodnotit na škále od 1 do 5 (výjimkou jsou jedna otázka se škálou 1-10 a jedna otevřená otázka). Hodnocení 5 (respektive 10) představuje nejlepší hodnocení. Příklad vyhodnoceného dotazníku je uveden v přílohách č. 1 – 9 disertační práce. Zde je uveden výčet otázek dotazníku (ukázka on-line verze dotazníku je v příloze č. 10):

- **Jak jste spokojeni se svou prací? Doporučili byste tuto práci svému známému?**
- **Máte možnost seberealizace a uplatnění kreativity? Přijdu-li s nápadem, jsem podpořen nebo spíše naopak?**
- **Jak byste ohodnotili své pracovní okolí? Týmová spolupráce, sociální vazby, otevřená komunikace.**
- **Jaká je úroveň důvěry uvnitř vaší organizace?**
- **Znáte vize svého týmu i cesty, jak je realizovat?**
- **Co byste okamžitě změnili ve své organizaci? Napište libovolnou věc, případně akci. (otevřená otázka)**
- **S jakou pravděpodobností hodláte setrvat v této práci i za rok?**

Z uvedených otázek je pak sestaven index spokojenosti zaměstnance jako aritmetický průměr hodnocení jednotlivých otázek (maximální hodnota indexu spokojenosti může dosáhnout hodnoty 10). Níže je uvedena tabulka indexu spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých servisních organizacích, které doposud prošly dotazníkovým šetřením. Již při vyplňování hodnot indexu bylo patrné, že korelace se spokojeností zákazníků nebude významná. Proto jsem zařadil i hodnocení spokojenosti zaměstnanců pomocí metodiky NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů). Metodika NPS, která je popsána níže, je aplikována na otázku „S jakou pravděpodobností hodláte setrvat v této práci?“. Tuto otázku jsem zvolil, protože na přímou otázku „Jak jste spokojeni se svou prací? A doporučili byste ji svému známému?“ se vyskytovalo mnoho hodnocení ve středu hodnotící škály, což podle metodiky NPS znamená pasivní postoj a nelze validně stanovit hodnotu parametru NPS.

Dalším důvodem pro zvolení otázky „S jakou pravděpodobností hodláte setrvat v této práci?“ pro určení parametru NPS (čisté skóre propagátorů) je fakt, že tato otázka do vysoké míry určuje, zda má zaměstnanec pozitivní nebo

negativní postoj k vykonávané práci. Na závěr studie jsem provedl i verifikační porovnání mezi hodnotou NPS zaměstnance a indexem spokojenosti zaměstnanců ISZ a dosáhl jsem poměrně vysoké korelace.

Index spokojenosti zaměstnanců ISZ je stanoven jako aritmetický průměr hodnocení zaměstnancem v jednotlivých kategoriích. Kategorie, které mají hodnotící škálu v rozsahu 1-5 jsou vztaženy k hodnotící škále 1-10 (vynásobeny koeficientem 2). Na závěr je proveden aritmetický průměr všech kategorií. Výsledkem je index spokojenosti zaměstnance servisní organizace ISZ. Výhodou indexu spokojenosti zaměstnance ISZ spatřuji v tom, že se jedná o zprůměrovanou hodnotu na základě několika hodnotících kritérií vypovídajících o celkové spokojenosti zaměstnance v dané servisní organizaci.

Příklad tabulky s vyhodnocenými odpověďmi jedné ze servisních organizací je uveden v příloze č. 9. V tab. 9 níže jsou již uvedeny zpracované výsledky. V rámci zachování důvěrnosti údajů není možné uvádět názvy jednotlivých firem, proto jsem zvolil symbolické označení velkými písmeny abecedy.

Tab. 9 Index spokojenosti zaměstnance ISZ a NPS zaměstnanců, Zdroj: vlastní zpracování

Organizace	ISZ Zam	NPS Zam
A	7,6	60%
B	6,9	33%
C	9,5	100%
D	8,2	100%
E	7,3	75%

4.2.3 Stanovení spokojenosti pomocí metody NPS

Díky novým metodám můžeme měřit spokojenost zákazníka stejně rigidně a exaktně jako měříme další firemní ukazatele, např. obrat, zisk, rentabilitu kapitálu. Jednou z takových metod je právě metoda NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů). Metoda NPS je podle Reichhelda (2006) založena na názoru, že všechny zákazníky firmy lze rozdělit do tří kategorií:

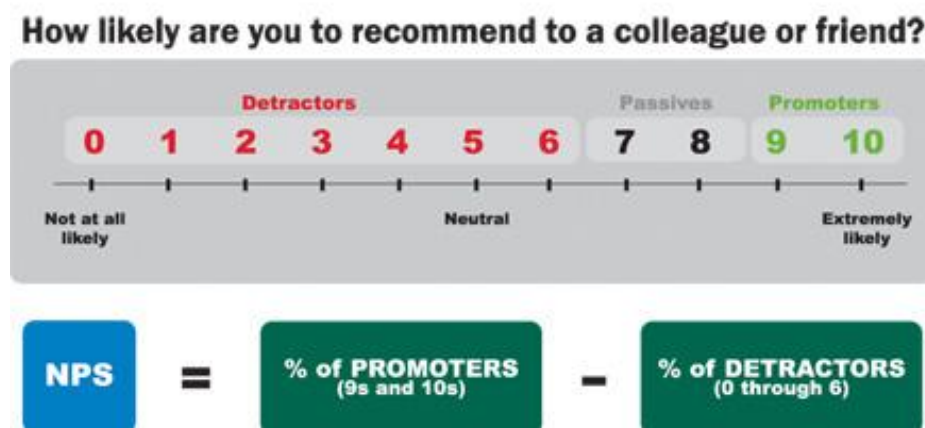
- *Promoters (šířitelé dobrého jména - propagátoři), Passives (pasivní) a Detractors (šířitelé negativních referencí).*

Položením otázky „S jakou pravděpodobností byste nás doporučili svému příteli nebo kolegovi?“ můžeme vysledovat tyto skupiny a získat transparentní

kvalitativní ukazatel výkonu podniku, jak jej hodnotí zákazníci. Zákazníci hodnotí podle 0 – 10 bodové hodnotící škály a jsou kategorizováni následovně:

- **Promoters** (hodnocení 9-10) jsou loajální entuziasté, kteří budou pokračovat v nákupech a podávat dobré reference i ostatním a tím dále podporovat růst firmy.
- **Passives** (hodnocení 7-8) jsou spokojení, ale nejsou entuziastičtí zákazníci, a proto mohou být náchylní k akceptování nabídky konkurence.
- **Detractors** (hodnocení 0-6) jsou nespokojení zákazníci, kteří mohou poškodit značku firmy a ohrožovat její růst negativními referencemi.

Grafické znázornění hodnocení metodou NPS je na následujícím obr. 14. Ukazatel NPS se rovná procentnímu rozdílu propagátorů (promoters) a šířitelů negativních referencí (detractors).



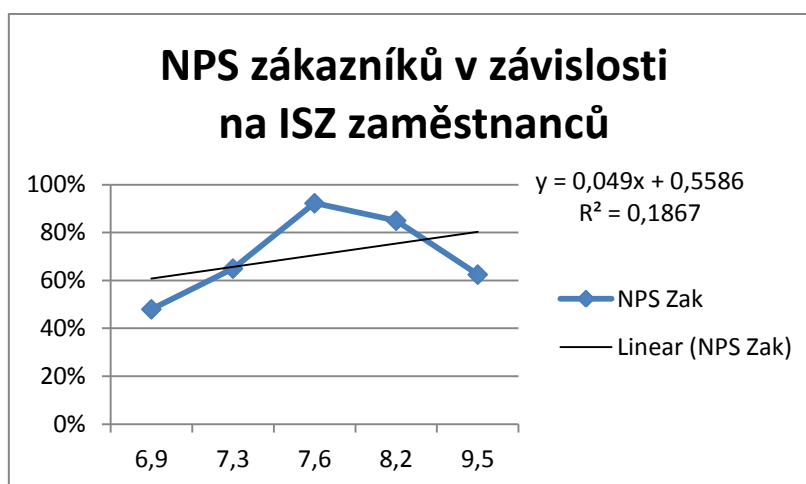
Obr. 14 Hodnocení a výpočet NPS, Zdroj: Satmetrix, 2012

4.2.4 Výsledky vlastního výzkumu

Hodnotu NPS zákazníků jsem zjišťoval na základě vnitrofiremních průzkumů spokojenosti zákazníků, které jsou realizovány ve spolupráci s marketingovou agenturou. Doplníme tedy tabulku 9 o hodnoty NPS zákazníků a budeme nalézat korelace, které by ukazovaly na závislost mezi spokojeností zaměstnanců (ISZ Zam – Index Spokojenosti Zaměstnanec a NPS Zam) a spokojeností zákazníků měřenou metodou NPS (NPS Zak) – viz tab. 10.

Tab. 10 Index spokojenosti zaměstnance ISZ a NPS zaměstnanců a zákazníků,
Zdroj: vlastní zpracování

Organizace	ISZ Zam	NPS Zam	NPS Zak
A	7,6	60%	92%
B	6,9	33%	48%
C	9,5	100%	63%
D	8,2	100%	85%
E	7,3	75%	65%



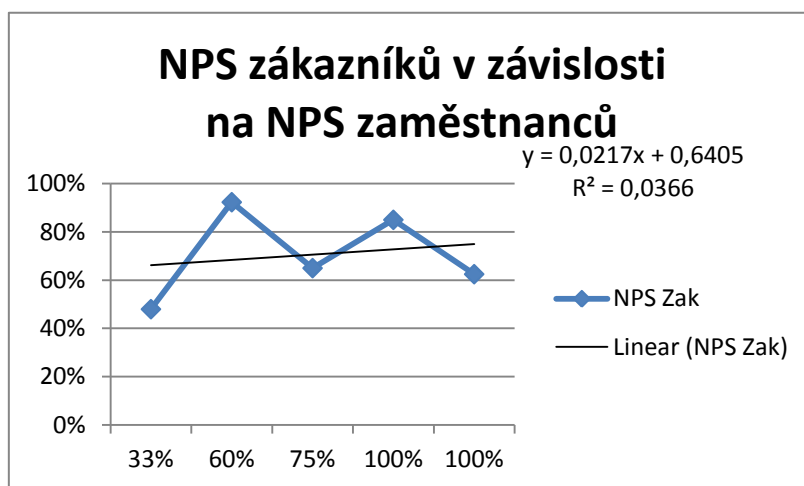
Obr. 15 Spokojenost zákazníků metodou NPS v závislosti na indexu spokojenosti zaměstnanců ISZ, Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zákazníků měřena metodou NPS (NPS Zak) vykázala velmi slabou závislost na indexu spokojenosti zaměstnanců ISZ, jak je znázorněno na obr. 15. Korelační koeficient R dosáhl hodnoty 0,432 a index determinace $R^2 = 0,1867$. Lze tedy formulovat závěr, že spokojenost zákazníků je jen velmi slabě závislá na spokojenosti zaměstnanců. Důvodem může být metodika indexu ISZ, kdy se provádí aritmetický průměr hodnocení více otázek. Dále je proto použita metoda NPS jak pro hodnocení spokojenosti zákazníka, tak pro hodnocení spokojenosti zaměstnance.

Nicméně ani v případě použití metodiky NPS jak pro měření spokojenosti zákazníků (NPS Zak), tak pro měření spokojenosti zaměstnanců (NPS Zam) nebyla objevena signifikantní závislost mezi spokojeností zaměstnanců (NPS Zam) a spokojeností zákazníků (NPS Zak) – tab. 11, obr. 16. Korelační koeficient $R = 0,191$ a index determinace $R^2 = 0,0366$.

Tab. 11 Spokojenost zaměstnanců a zákazníků metodou NPS, Zdroj: vlastní zpracování

Organizace	NPS Zam	NPS Zak
B	33%	48%
A	60%	92%
E	75%	65%
D	100%	85%
C	100%	63%

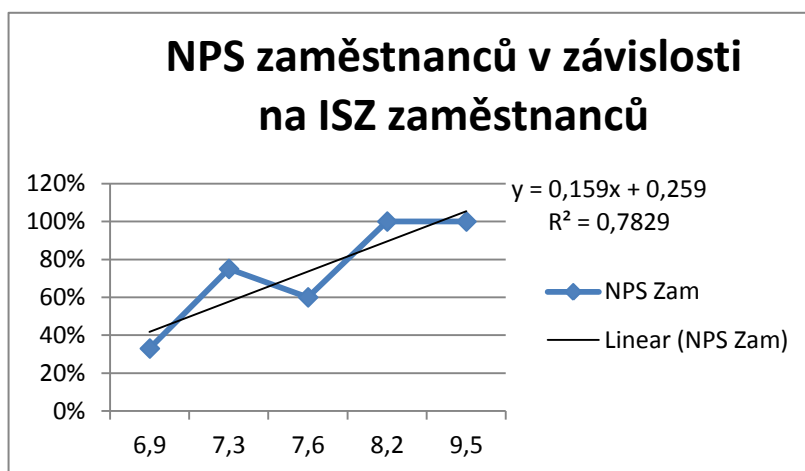


Obr. 16 Spokojenost zákazníků metodou NPS v závislosti na spokojenosti zaměstnanců metodou NPS, Zdroj: vlastní zpracování

Pro verifikaci provedeme porovnání závislosti mezi ukazateli zaměstnanecké spokojenosti, tedy závislost spokojenosti zaměstnance stanovené metodou NPS (NPS Zam) na indexu spokojenosti zaměstnance (ISZ Zam) – tab. 12, obr. 17.

Tab. 12 Index spokojenosti zaměstnanců ISZ a NPS zaměstnanců, Zdroj: vlastní zpracování

Organizace	ISZ Zam	NPS Zam
B	6,9	33%
E	7,3	75%
A	7,6	60%
D	8,2	100%
C	9,5	100%



Obr. 17 Spokojenost zaměstnanců metodou NPS v závislosti na indexu spokojenosti zaměstnanců, Zdroj: vlastní zpracování

Verifikace byla úspěšná, závislost mezi spokojeností zaměstnanců metodou NPS (NPS Zam) a indexem spokojenosti zaměstnanců (ISZ Zam) je velmi silná. Korelační koeficient dosahuje hodnoty $R = 0,885$ a index determinace $R^2 = 0,783$. To znamená, že výsledky obou metodik zjišťování spokojenosti zaměstnanců navzájem silně korelují. Na druhou stranu je pro mě zklamáním, že se nepotvrdila závislost mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků, ať již byla spokojenost zaměstnanců měřena metodou NPS nebo pomocí indexu spokojenosti zákazníků. Jedna z příčin může být v malém vzorku zkoumaných servisních organizací, nebo že se ve zkoumaném vzorku nevyskytovali vyloženě nespokojení zaměstnanci, kteří, jak předpokládám, budou mít určitě negativní vliv na spokojenost zákazníků. Další z příčin může být, že jednoduše spokojenost zaměstnance není dostatečná. V tomto výzkumu budu nadále pokračovat.

4.2.5 Závěry včetně etického hlediska

Výsledky mého výzkumu nehovoří o přímé závislosti mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka v procesu poskytování služby. Přestože je ve službách velmi podstatný vliv obsluhujícího zaměstnance na kvalitu potažmo hodnotu služby, neshledal jsem při korelační analýze ve zkoumaném vzorku signifikantní závislosti. Důvodem může být, že průměrná spokojenost zaměstnanců ve zkoumaném vzorku firem byla poměrně vysoká, ať již byla měřena pomocí indexu spokojenosti zaměstnance ISZ nebo pomocí metodiky NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů). Lze se domnívat, že pokud by ve zkoumaném vzorku firem byla firma, kde je velmi nízká spokojenost zaměstnanců, mohlo by to mít určitý přímý vliv na spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků a zaměstnanců je možné také spojovat s etickými a

odpovědnými postoji. Zákazník stejně jako zaměstnanec vyžaduje korektní etické jednání a odpovědnost. Existuje dokonce určitá závislost mezi etickými postoji a subjektivní pohodou, jak naznačuje prof. Harvey.

Harvey (2011) pracuje s pojmem subjektivní pohoda (Subjective Well-Being – spokojenost, štěstí) a zkoumá její závislost na etických postojích. I když nachází určité korelace, přesto uzavírá studii spíše opatrným, nicméně slibným závěrem:

„...Přemýšlení o etických normách společnosti může zlepšit chápání toho, co přispívá k subjektivní pohodě lidí. Zatímco příjem, osobní charakteristiky a sociální hodnoty hrají roli při ovlivňování štěstí, stejně tak je tomu i v případě etiky.“ (Harvey, 2011)

Mnoho manažerů nejen v podnikatelské sféře, ale i ve státních organizacích, řeší stejný problém. Jak lépe stimulovat zaměstnance a přitom se držet v intencích stále více napjatějších finančních rozpočtů. Organizační kultura založená na etických přístupech může být jedním ze zdrojů motivace zaměstnanců. Přistupuje-li vedení organizace k podřízeným s dobrými úmysly, pak lze předpokládat i pozitivní odezvy ze strany podřízených. Pozitivní odezvy zvyšují důvěru. Zvyšuje se tedy rychlost transakcí a snižují se jejich náklady tím, že lze přistoupit k redukci nákladů na tyto transakce. Je totiž možné snížit úroveň kontrol a schvalování díky vyšší úrovni důvěry v organizaci. Další pozitivní efekty vyplynou ze samotné zvýšené rychlosti transakcí vůči klientům (zvýšená spokojenost klienta, předběhnutí konkurence apod.).

Naopak tam, kde se organizace chová k zaměstnancům neeticky a navíc je přímo či nepřímo nutí k podobnému chování např. vůči zákazníkům, projeví se to na motivaci zaměstnanců. Až na výjimky lidé raději konají dobro. Pokud bude organizace nutit své zaměstnance, aby se ke svým klientům chovali neeticky (např. v poslední době aféry některých obchodních řetězců s prodejem prošlých potravin), bude nutné kompenzovat ztrátu motivace jinými stimuly (např. finančními). Dá se totiž předpokládat, že schopná část takových zaměstnanců, se bude pokoušet pod tlakem neetického jednání, hledat jiné zaměstnání. Organizace bude čelit nákladům nežádoucí fluktuace.

A to je podle mého názoru pravý důvod, proč je nutné sledovat i spokojenost zaměstnanců, přestože jsem neshledal přímý vliv spokojenosti zaměstnanců na spokojenost zákazníků. Doporučuji se především zaměřit na otázku, kterou jsem použil pro výpočet NPS zaměstnanců: „S jakou pravděpodobností hodláte setrvat v této práci?“. Potlačení nežádoucí fluktuace odpovědným a etickým vedením zaměstnanců má totiž přímý vliv na nákladovou stránku, jak dokazuje jiný výzkum, který jsem provedl na základě vnitřního servisního CRM systému (Customer Relationship Management – systém pro řízení vztahů se zákazníky) a týkal se zkoumání vlivu znalostí servisního pracovníka a jejich podpora (respektive ne podpora) na nákladovou stránku servisní organizace.

Servisní firmy by neměly podceňovat management znalostí a fluktuaci pracovníků. Především firmy, které se zabývají poskytováním služeb v oblastech, kde je vyžadováno odborné zaškolení a neustálé vzdělávání, např. IT služby. Výlohy spojené se vzděláváním, případně sdílením znalostí a zkušeností, nelze považovat za náklady, ale za investice s určitou dobou návratnosti, kterou je možné průměrovat v dané servisní organizaci. Nicméně je to investice, kde se velmi obtížně počítá rentabilita, např. ukazatel ROI (Return Of Investment). Náklady na školení jsou známy, problém je ve vyčíslení pozitivních efektů.



Obr. 18 Náklady servisního pracovníka v čase, Zdroj: vlastní zpracování

Na výše znázorněném obr. 18 jsou zobrazeny náklady servisního technika v čase. Podklady byly použity z firemního CRM systému. Náklady tvoří práce technika, dojezd k zákazníkovi a spotřebované náhradní díly. Technik, do něhož je investováno v rámci školení, vzdělávání a výměny zkušeností, má rychlejší tendenci snižovat náklady tím, jak jeho znalostní křivka stoupá rychleji vzhůru. Aplikované znalosti (zkušenosti) takového technika se firmě vrací ve formě ušetřených nákladů za opakované návštěvy zákazníka při řešení komplexních problémů, ale i ve formě uspořených náhradních dílů. Jinými slovy zkušený technik ví, co má přesně vyměnit a nezkouší metodou pokus – omyl. Z obrázku lze přímo odečíst úsporu nákladů. Nicméně mnohdy se zapomíná na tzv. alternativní vyvolané efekty. Např. takovým vyvolaným efektem může být zvýšená spokojenost zákazníka – zařízení je rychle opraveno a zákazník ho může opět používat ke své výdělečné činnosti. Zákazníkovi rovněž v případě rychlého vyřešení problému nebyly naúčtovány další náklady způsobené nedostatečnými znalostmi a zkušenostmi servisního pracovníka (dodatečné výjezdy, práce a náhradní díly).

4.3 Existuje závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy a jakou roli hraje etika v tomto vztahu?

4.3.1 Zkoumání závislosti mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy

Spokojenost zákazníka je měřena metodou NPS (podrobný popis této metody je uveden v předchozí kapitole). Výsledky jsem získal z vnitrofiremního dotazníkového průzkumu spokojenosti zákazníků ve spolupráci s marketingovou agenturou. Dotazníkový průzkum probíhá v jednotlivých zemích buď ve formě elektronického formuláře, nebo řízeného rozhovoru. Struktura otázek je v obou případech stejná. Za rozhodující otázku určující spokojenost zákazníka je zvolena otázka: „S jakou pravděpodobností byste doporučili služby naší společnosti svému kolegovi nebo známému?“. Průzkum jsem časově omezil na období jednoho roku a porovnával jsem spokojenost zákazníků měřenou pomocí metody NPS s růstem instalované báze přístrojů během stejného časového období jednoho roku. Ukázka monitorovací tabule NPS je na následujícím obr. 19. Ukázka vyplněného dotazníku je v příloze č. 11.

Díky faktu, že se jedná o skupiny podobných zákazníků ve všech zkoumaných zemích (jedná se o zdravotnická zařízení) a stejné produkty (laboratorní diagnostické přístroje jedné firmy), které jsou nabízeny zákazníkům za podobných cenových a dodacích podmínek, můžeme vyloučit mnoho vlivů, které by mohly narušovat výsledky výzkumu, tedy vliv spokojenosti zákazníků na růst instalované báze přístrojů v dané zemi servisní organizace.



Obr. 19 NPS sledovací tabule (NPS Dashboard), Zdroj: Satmetrix, 2012

Za obchodní úspěch je považován nárůst instalované báze zdravotní přístrojové techniky za sledované období jednoho roku vycházející z vnitřního CRM systému (Systém pro řízení vztahů se zákazníky) – viz obr. 20.

Asset #	Operating St	Installed	Sold To #	Sold To Account	Service Account	Billing Model
1-6709774	Primary	05/05/2009	CZSRVACCNT	BioVendor - Laboratorni m	BioVendor - Laboratorni medicina	120
1-1008006	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	CENTAUR CF Bio Vendor - Laboratorni m	
1-1034811	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	JOINT 405 BioVendor - Laboratorni m	
1-1046446	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	JOINT 405 BioVendor - Laboratorni m	
1-1153216	Primary	21/04/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	PFA-100	03934
1-1199366	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	RAPIDPOINT 340 BioVendor - Laboratorni m	0110030026
1-1356272	Primary	26/08/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	CA-560	A4461
1-1373326	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	ADVIA CENTAUR CF Bio Vendor - Laboratorni m	ROB20004384
1-1387871	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	Bio Vendor - Laboratorni m	IR10831030
1-141015C	Primary	13/09/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	XPANDPLUS BASIC	2004072187
1-141042C	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	RAPIDLAB 1265 BioVendor - Laboratorni m	15961
1-1459982	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	CLINITEK ADVANTU BioVendor - Laboratorni m	KPS41341010
1-1470404	Primary	12/10/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	CA-560	A4533
1-1470405	Primary	12/10/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	CA-560	A4535
1-1470462	Primary	20/09/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	XPANDPLUS BASIC	2004072217
1-1470506	Primary	07/09/2010	CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	RAPIDPOINT 405 BioVendor - Laboratorni m	11302
1-1578322	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	OPENGENE DNA BioVendor - Laboratorni m	CZ SIEMENS DISTR
1-32422-5	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	RAPIDPOINT 400 BioVendor - Laboratorni m	8320
1-32422-5	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	RAPIDLAB 348 BioVendor - Laboratorni m	348/8101
1-32422-5	Primary		CZSIEDISTR	Siemens Healthcare Diagnostics Distributor	RAPIDLAB 348 BioVendor - Laboratorni m	348/8108

Obr. 20 Instalovaná báze ve firemním CRM systému, Zdroj: vlastní zpracování

Proč jsem nezvolil standardní ukazatele obratu nebo zisku? Důvodem je, že tyto ukazatele jsou ovlivněny dalšími faktory. V případě obrátů se jedná o cenu, za kterou se přístrojová technika dodává. V případě zisku se pak přidávají ještě náklady. Považuji nárůst instalované báze za vyjádření volby zákazníka a znak důvěry vůči dané organizaci. Musíme si totiž uvědomit, že v případě zdravotní přístrojové techniky hraje technický a aplikační servis klíčovou roli. Proto předpokládám přímou závislost mezi spokojeností zákazníka a nárůstem instalované báze přístrojové techniky, který lze považovat za obchodní úspěch dané organizace na daném území.

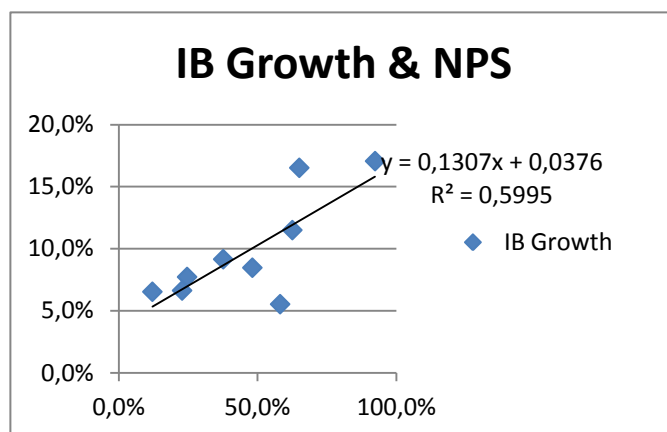
4.3.2 Výsledky vlastního výzkumu

Hodnoty instalované báze k 1. 10. 2012 a k stejnému datu předchozího roku jsou v následující tabulce 13. IB Growth vyjadřuje procentní nárůst instalované báze. Ukazatel NPS vyjadřuje vyhodnocení otázky „S jakou pravděpodobností byste doporučili naše služby svému kolegovi nebo známému?“ metodou NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů). V následující tabulce jsou souhrnně uvedeny všechny zkoumané hodnoty spokojenosti a obchodního úspěchu.

Tab. 13 Nárůst instalované báze IB Growth a spokojenost zákazníků NPS, Zdroj: vlastní zpracování

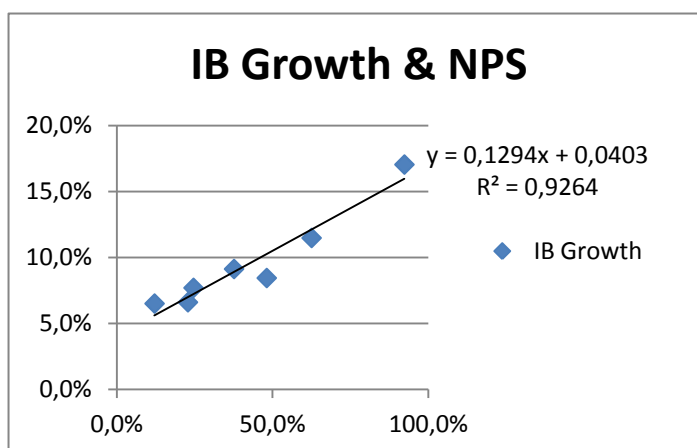
Organizace	1.10.2011	1.10.2012	IB Growth	NPS
A	381	446	17,1%	92,3%
B	345	402	16,5%	65,0%
C	774	863	11,5%	62,5%
D	2 587	2 730	5,5%	58,1%
E	2 764	2 998	8,5%	48,1%
F	2 295	2 505	9,2%	37,6%
G	3 614	3 893	7,7%	24,6%
H	1 946	2 075	6,6%	22,8%
I	22 437	23 902	6,5%	12,1%

Hodnoty NPS byly použity z měření spokojenosti zákazníků pomocí dotazníkových průzkumů, které se provádějí elektronickou formou nebo formou řízeného rozhovoru se zákazníkem po každé návštěvě servisního technika a jsou vyhodnocovány marketingovou agenturou a prezentovány na firemních intranetových stránkách (příklad sledovací tabule byl zmíněn dříve – viz obr. 18). Marketingová agentura udává návratnost dotazníků okolo 30%. Počet kontaktů zákazníka u každé servisní organizace převyšuje 100x za rok a závisí na velikosti organizace (instalované přístrojové bázi IB k danému datu). Byly vybrány organizace tak, aby byla pokryta pokud možno celá škála spokojenosti zákazníků NPS. Grafické znázornění tab. 13 vykazuje poměrně signifikantní závislost růstu instalované báze IB Growth, tedy obchodního úspěchu, na růstu spokojenosti zákazníků NPS – viz následující obr. 21.



Obr. 21 Nárůst instalované báze IB Growth a spokojenost zákazníků NPS, Zdroj: vlastní zpracování

Korelační koeficient dosahuje hodnoty $R = 0,774$, což lze považovat za střední až silnou přímou závislost. Index determinace $R^2 = 0,6$, což lze interpretovat, že variabilita spokojenosti zákazníků vysvětluje variabilitu nárůstu instalované báze na 60%. Navíc je zajímavé, že pouze dvě organizace vykazují signifikantní nezávislost. Jedná se o organizace s označením B a D. Proto jsem se rozhodl k vyloučení těchto organizací z analýzy (obr. 22).



Obr. 22 Nárůst instalované báze IB Growth a spokojenost zákazníků NPS s vyloučením organizací B a D, Zdroj: vlastní zpracování

Po vyloučení organizací B a D je dosaženo velmi silné závislosti obchodního úspěchu vyjádřeného růstem instalované báze přístrojové techniky IB Growth a spokojenosti zákazníků měřené pomocí ukazatele NPS. Korelační koeficient $R = 0,962$ a index determinace $R^2 = 0,926$, tedy dalo by se konstatovat, že funkci přímky $y = 0,131x + 0,034$ lze považovat za popis (model) závislosti mezi spokojeností zákazníků a růstem instalované báze. Tento model popisuje téměř 93% rozptylu vysvětlované proměnné, tedy růstu instalované báze.

V případě vyloučených organizací B a D, které se vymykaly závislosti, lze konstatovat následující. V případě organizace B je podezření na nepřesnost údajů instalované báze přístrojové techniky (ať úmyslné či neúmyslné). Svým způsobem to svědčí o porušení zásad odpovědnosti a etického chování. V případě organizace D podávali respondenti (zákazníci) horší hodnocení otázkám, které se týkaly logistiky, obchodu apod. a které nepatří přímo do oblasti servisních služeb ve smyslu technického a aplikačního servisu. Domnívám se, že toto ovlivnilo jejich hodnocení otázky „S jakou pravděpodobností byste doporučili naše služby svému kolegovi nebo známému?“ metodou NPS. Proto si dovoluji konstatovat, že výzkumná otázka „Existuje závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy?“ je plně potvrzena. Ano, tato závislost existuje. Úspěch firmy závisí na spokojenosti zákazníků.

4.3.3 Loajální zákazník

Náklady na udržení zákazníka jsou nižší než náklady na získání nového zákazníka. V oboru služeb, ve kterém se pohybujeme (technický, aplikační a logistický servis zdravotních diagnostických zařízení), můžeme hovořit až o násobcích nákladů na získání nového zákazníka ve srovnání s náklady na udržování stávajícího zákazníka. Náklady na získání zákazníka se začínají generovat již v před akviziční fázi – návrh a výroba propagačních materiálů a jiných prostředků ke zvýšení podpory prodeje. V akviziční fázi jsou to náklady spojené s oslovením potenciálních zákazníků (účast na veletrzích, návštěvy obchodních zástupců atd.). Podstatnou část zákazníků v našem oboru tvoří státní nebo polostátní zdravotnická zařízení, kde zakázky musí projít výběrovým řízením. To znamená další náklady na přípravu podkladů a účast ve výběrovém řízení. Dále jsou to náklady spojené s instalací a zaváděním nové přístrojové techniky (logistika, řízení projektu, poskytnutí školení obsluze a poskytnutí všech nutných dokumentů k převzetí přístrojové techniky, zvýšené náklady spojené s větším množstvím návštěv aplikačního specialisty ve fázi zaučování obslužného personálu atd.). V organizacích, které se snaží efektivně řídit a optimalizovat procesy, je většina těchto nákladů zdokumentována ve firemním CRM (Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníkem) systému. A to ve formě vykázaných pracovních hodin na cestě, u zákazníka, v kanceláři, na telefonní podpoře, spotřeba materiálu apod. Na základě praktických zkušeností a informací z několika CRM systémů dedukují následující tvrzení:

- Loajální zákazník je zdrojem udržitelného ziskového růstu pro firmu.
- Náklady na udržení loajálního zákazníka jsou mnohem nižší než náklady na získání nového zákazníka.
- Loajální zákazník dokáže do jisté míry tolerovat výkyvy v kvalitě poskytování služby. Akceptuje snáze omluvy typu „momentálně nám kvůli nemoci chybí personál nebo máme výpadek v informačním systému“, protože ví, že jinak měl v minulosti s danou firmou a jejími službami dobré zkušenosti.
- Loajální zákazník je šířitelem dobrého jména firmy a stává se nejlepší reklamou nebo neplaceným pracovníkem reklamního oddělení firmy. Ostatní potenciální zákazníci především v oboru služeb dají spíše na poskytnuté reference očitého svědka než na reklamní sdělení.
- Loajálního zákazníka lze rozpoznat z firemního CRM systému (Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníkem). Většinou se jedná o zákazníka buď s opakovanými nákupy, nebo zákazníka, na kterého se v procesu poskytování služeb vynakládají nižší náklady než na

skupinu neloajálních zákazníků. Hranici opakovaných nákupů, případně nákladů by si měla stanovit každá firma zvlášť.

- Loajální zákazník dává výborné hodnocení v dotazníkových šetřeních. Pro srovnání spokojenosti zákazníků mezi firmami slouží např. metoda NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů).
- Loajálního zákazníka lze získat na základě entusiastické spolupráce, tedy vnímání a naplňování jeho potřeb minimálně v takové ceně a kvalitě, které jsou zákazníkem očekávané.
- Loajální zákazník je zdrojem invencí pro organizace a tím i zdrojem její konkurenceschopnosti, pakliže je organizace schopna svým loajálním zákazníkům naslouchat.
- Ztráta loajálního zákazníka je většinou způsobena neetickým jednáním (podvodem, klamáním), cesta k opětovnému získání takového zákazníka nevede přes korupční jednání.
- Může existovat skupina „loajálních“ zákazníků, které je možné udržovat pomocí korupčního jednání za cenu zvýšených nákladů a rizika odhalení. Tato skupina se většinou neprojevuje entusiasmem a spoluprací na zlepšení procesu poskytování služby, průvodním znakem je aktivita v počáteční fázi vztahu, pak ale následuje pasivita.

Loajální zákazník vyžaduje, aby se s ním zacházelo v souladu s pravidly podnikatelské etiky. Zákazník chce být středem pozornosti a očekává odpovědné jednání. Proto soustava řízení organizace poskytující služby a její kultura by měla vycházet z principů založených na etice a odpovědnosti.

4.3.4 Jak vytvářet skupinu loajálních zákazníků?

V nadpisu této podkapitoly jsem záměrně použil slovo vytvářet. Nemůžeme totiž mluvit o získávání loajálních zákazníků, protože pokud jsme získali loajálního zákazníka např. od konkurence, pak se ještě nejedná o loajálního zákazníka v momentě a krátce po jeho převzetí. Rovněž předpokládáme, že o zákazníka usilujeme v souladu s principy podnikatelské etiky. Každopádně loajálního zákazníka si musíme vytvořit postupem času, nejedná se o krátkodobý proces. Cesta k vytváření skupiny loajálních zákazníků vede přes změnu postoje k zákazníkům, jak naznačuje níže Vosoba (2004):

„Pro prosperující střední a malé podniky je charakteristická výrazná specializace, „atmosféra“. Tyto společnosti nezaměstnávají klasické prodavače, ale lidi se zájmem o věc. Mají stálý okruh klientů. Pro ně neplatí fakt, zákazníkovi pouze prodat, ale poradit, prodiskutovat, posloužit. Zákazníci se do

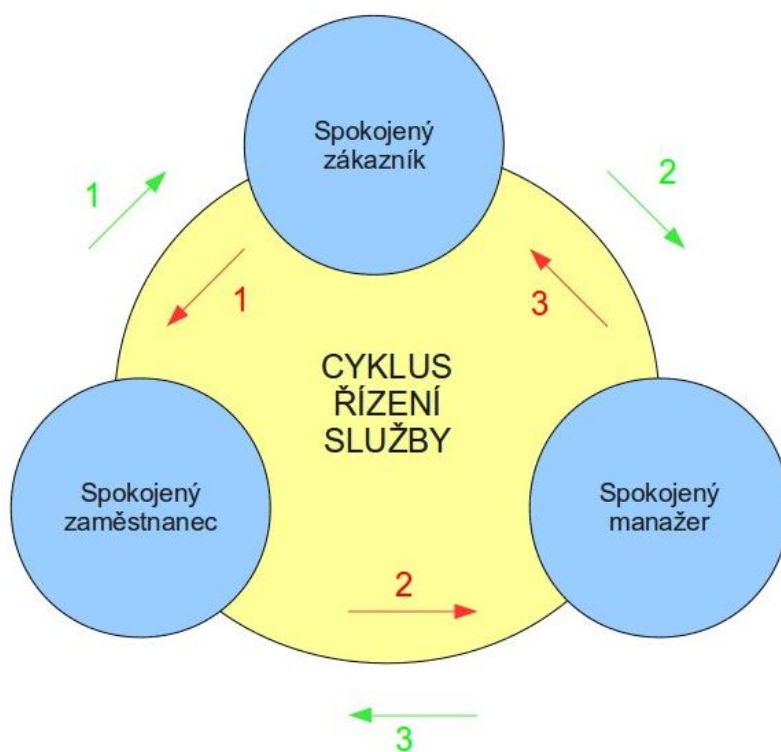
těchto obchodů rádi vracejí, mají pocit pochopení, zajímají se o novinky, cítí se zde příjemně.“

Je potřeba změnit postoj k zákazníkovi a uvědomit si, že zákazník není někdo, kdo nás neustále obtěžuje a přidává nám práci navíc. Zákazník je důvodem, proč pracujeme ve službách a proč vůbec máme práci ve službách. Kdyby nebylo zákazníka, nebylo by koho obsluhovat. V podstatě zákazník platí mzdy pracovníků ve službách. A zákazník si vybírá takové poskytovatele služeb, kteří mu věnují pozornost, chovají se odpovědně a eticky. V případě že dojde k jakémukoliv problému v procesu poskytování služeb, který by mohl negativně ovlivnit nebo již ovlivnil spokojenost zákazníka, pak by jej měl poskytovatel služeb řešit bez zbytečných prodlev, odpovědným a profesionálním přístupem. Zákazník je také rád, když jeho zážitek z procesu poskytnutí služby (vnímání služby) je vyšší, než jaká byla jeho očekávání před započítáním procesu poskytování služby. Proto je vhodné zákazníka překvapovat, aniž bychom příliš zvyšovali jeho aspirace na hodnotu služby v budoucnosti. Neznamená to tedy, splnit hned vše, co vidím „zákazníkovi na očích“, jak se častokrát děje. Firmy se pak dostávají do problémů s nákladovou stránkou.

Podle mého názoru by měl marketing řízeným nebo koordinovaným způsobem vytvářet, hledat a uspokojovat potřeby zákazníka takovým způsobem, aby vnímaná hodnota služby nebo produktu zákazníkem byla minimálně stejná nebo vyšší, než jaké byly jeho očekávání před koupí produktu nebo služby. Pomocí nástrojů marketingového mixu je nutné snižovat mezery vznikající mezi vnímanou a očekávanou kvalitou, potažmo hodnotou služby. A to v obou směrech. Tedy není rovněž vhodné, aby hodnota vnímané služby převyšovala příliš očekávanou službu. V tomto případě firma totiž nevyužívá plně potenciál hodnoty zákazníka. Jinými slovy zákazník by byl pravděpodobně připraven zaplatit vyšší cenu, než jaká byla účtována.

4.3.5 Cyklus řízení služeb

Pokud vyjdeme z výše uvedeného tvrzení Kotlera (2004) a z mých vlastních zkušeností, pak můžeme chápat cyklus řízení služeb, tak jak je vyobrazen na následujícím obr. 23:



Obr. 23 Cyklus řízení služeb, Zdroj: vlastní zpracování

Cyklus řízení služeb roztáčí na začátku zaměstnanec (zelená šipka č. 1). Pakliže je zaměstnanec správně vybraný (správný člověk vykonávající správnou práci, na správné pozici, se správným poměrem kompetencí a odpovědností), je motivovaný pomocí hmotných i nehmotných stimulů včetně sebe motivace díky pocitu uspokojení z vlastní práce (seberealizace), je dobře zaškolen a vycvičen, má všechny potřebné podmínky ke správnému výkonu svého poslání, pak lze předpokládat, že bude spokojený. S tímto vnitřním postojem přichází do procesu poskytování služby k zákazníkovi. Samozřejmě za předpokladu, že hodnota očekávané služby je rovna minimálně hodnotě poskytované služby, pak můžeme předpokládat, že i zákazník bude spokojený. Dokonce i v případě, že samotná hodnota služby je nižší, než byla očekávána, pozitivní přátelský přístup poskytovatele služby tuto ztrátu může vynahradit a celkovou hodnotu služby zvýšit. Jedná se o zapojení nástroje marketingového mixu: Lidé. Výzkum v této práci a korelační analýza neprokázala přímou závislost mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka. Přesto se domnívám, že nespokojený zaměstnanec bude mít vliv na spokojenost zákazníka, respektive může způsobit jeho nespokojenost, i když ostatní nástroje marketingového mixu služeb, mohou na zákazníka působit žádoucím způsobem směrem k jeho spokojenosti.

Spokojený zákazník se zpravidla projevuje i loajalitou a opakuje své nákupy s minimálními dodatečnými náklady na propagaci nebo na řešení reklamací atp. Navíc funguje i jako nositel pozitivních referencí a šířitel dobrého jména firmy.

Reichheld (2006) tvrdí, že zvýšení NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů) o 12 bodů na úkor konkurentů v oboru, může v průměru zvýšit růst firmy až o dvojnásobek. Je předmětem a jedním z výzkumných cílů této disertační práce toto tvrzení prokázat nebo vyvrátit. Výzkum a korelační analýza prokázala závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem servisní organizace.

Růstem spokojenosti zákazníka dochází k zvýšení prodejů a management nemá důvod být nespokojen (zelená šipka č. 2). To se projeví pozitivním přístupem k zaměstnancům a hmotným i nehmotným oceněním jejich přínosu (zelená šipka č. 3), ale také vyšší důvěrou a předáním větších pravomocí podřízeným, které jsou dobrým podhoubím pro tvořivost a inovace. Zaměstnanec kromě hmotných potřeb, naplňuje i své potřeby seberealizace a uznání. Tím se kruh uzavírá a roztáčí správným směrem k dlouhodobé prosperitě firmy za předpokladu pravidla „ceteris paribus“, tedy že se ostatní faktory nemění. Nicméně i v případě zhoršujících se podmínek ekonomického okolí firmy (např. hospodářská krize), je tento pozitivní přístup dobrým předpokladem přežití firmy.

Cyklus řízení služeb, funguje i opačným směrem, tedy spokojený zákazník (červená šipka č. 1) je zdrojem spokojenosti a motivace zaměstnance. Vést tým spokojených zaměstnanců by mělo být žádoucí také pro management (červená šipka č. 2), protože nemusí řešit konflikty a používat větší množství manažerských zásahů nebo finančních stimulů. Management se soustředí na řízení inovací a koordinuje vyhledávání, vytváření a uspokojování zákaznických potřeb etickým a odpovědným způsobem (červená šipka č. 3).

Nakonec je potřeba také konstatovat, že cyklus řízení služeb tak, jak byl prezentován, funguje v praxi i v negativním gardu. Když máme nesprávné zaměstnance (nemotivované a nespokojené), pak to bude mít v první řadě vliv na spokojenost zákazníka a v druhé řadě to ovlivní i vývoj prodeje, takže i management bude mít důvod k nespokojenosti a bude nejspíš přijímat nepopulární opatření k redukci nákladů a tím se pravděpodobně bude jen dále zvyšovat nespokojenost a demotivace zaměstnanců. Kruh (cyklus řízení služeb obr. 23) se tím opět uzavírá a povede pravděpodobně také k uzavření firmy, pokud nebudou přijaty adekvátní strategie, ke změně tohoto stavu.

4.3.6 Spokojený zákazník (důvody, proč o něj usilovat)

Proč bychom měli zákazníkovi a jeho spokojenosti věnovat maximální pozornost a péči? Minimálně z následujících sedmi důvodů, jak uvádí Foret (2000):

1. Spokojený zákazník nám zůstane nadále věrný, a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz než získat nového.

2. Spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu, odlákat spokojeného zákazníka konkurencí znamená snížit při stejné hodnotě produktu jeho cenu až o 30 %.
3. Spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy (stávky zaměstnanců, nedodržení termínů dodavatelů, následky přírodních kalamit, havárie, loupeže, mediální kauzy), spokojený zákazník nás dokáže v takové krizi pochopit, bude se k nám chovat ohleduplně.
4. Spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci.
5. Spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit i další produkty z naší nabídky.
6. Spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a je ochoten nám sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou, svými podněty nás navádí k novým zlepšením a inovacím.
7. Spokojený zákazník vyvolává zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

K uvedenému výčtu si dovoluji přidat význam etických a odpovědných postojů vůči zákazníkovi. Domnívám se, že se jedná o nutný předpoklad, aby se spokojený zákazník stal rovněž loajálním zákazníkem firmy a aktivním šířitelem dobrých referencí (propagátor podle metodiky NPS). Výhody takového loajálního vztahu jsou zmíněny v předchozích kapitolách.

4.3.7 Nespokojený zákazník

Význam spokojeného a loajálního zákazníka je zřejmý a vysvětlen v předchozím textu. Foret (2000) uvádí také fakta o nespokojených zákaznících a možné návody, jak zacházet s nespokojenými zákazníky:

„Stížnost od nespokojených zákazníků se vyskytuje velmi vzácně, uvádí se, že si stěžují pouze 4 % nespokojených zákazníků. Proto bychom měli stížnostem věnovat maximální pozornost. Velká většina zbývajících nespokojených nás totiž dříve nebo později opustí. I když důvody ztráty zákazníků mohou být i jiné než pouze jejich nespokojenost (například se odstěhovali, navázali jinou spolupráci), ve velké většině je prvořadou příčinou právě nespokojenost s naším produktem (14 %) a hlavně s naším přístupem a přístupem našich zaměstnanců (68 %).“ (Foret, 2000).

„Nespokojený zákazník sdělí své problémy minimálně deseti dalším (13 % nespokojených to dokonce řekne až dvaceti lidem). Když však dokážeme vyřešit stížnost nespokojených zákazníků v jejich prospěch, zejména když problém vyřešíme bez zbytečných průtahů okamžitě na místě, zůstanou nám nadále nakloněni, a navíc o dobrém vyřešení své reklamace sdělí pěti dalším.“ (Foret, 2000).

Úroveň uspokojení či neuspokojení potřeb zákazníků je kromě osobních zkušeností při nákupu v zásadě dána dvěma složkami – jejich očekáváním před nákupem a hlavně zkušenostmi po nákupu s používáním produktu. Nespokojenost vychází z neuspokojených očekávání. Jestliže si například na základě zavádějící reklamy zákazník učinil představu, která se mu koupí produktu nesplnila, nejspíš se bude snažit tento nepříjemný zážitek neopakovat a již se nevrátí ke stejnému prodejci. Pokud zkušenost s naší nabídkou odpovídá představám, které zákazník měl před jeho zakoupením, je spokojen. Dokud nepozná něco lepšího, zůstane nám věrný a bude se těšit na naši příští nabídku. Na rozdíl od spokojeného zákazníka, který získal to, co očekával, „potěšený“ zákazník získal víc, než očekával, a má potřebu se tím pochlubit ještě někomu dalšímu.

Pokud použijeme terminologii metody NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů), pak můžeme spokojeného zákazníka přirovnat k pasivnímu (je spokojen a tedy nemá důvod šířit negativní reference, ale také není ještě dostatečně motivován k aktivnímu šíření pozitivních referencí). Zákazník, kterého jsem v této disertační práci nazval „potěšeným“, má vyšší míru uspokojení než je tomu u spokojeného zákazníka a je tedy dostatečně motivován k šíření pozitivních referencí – propagátor („promoter“ podle metody NPS).

4.3.8 Je nespokojený zákazník pro firmu navždy ztracen?

Naopak nespokojený zákazník je příležitost, jak zlepšit úroveň kvality potažmo hodnoty našich služeb. Jak již bylo zmíněno dříve, náklady na získání nového zákazníka bývají až 5x vyšší než náklady na udržení zákazníka. V nynějším vysoce konkurenčním prostředí, kdy je potřeba pozorně sledovat a zlepšovat produktivitu (tedy zvyšování výstupu při konstantním vstupu nebo udržovat stejný výstup při sníženém vstupu), je potřeba stavět na dlouhodobých loajálních vztazích se zákazníky.

Zákazník nás pomocí zpětné vazby (např. během průzkumu spokojenosti ideálně metodou NPS) informuje o slabých místech v procesu poskytování služby. Konkrétně např. může být nespokojen s délkou obsluhy. V tom případě můžeme aplikovat statistické metody teorie front a navýšit obslužná místa ke snížení času stráveného čekáním zákazníka na poskytnutí služby ve frontě. Nebo využijeme čekání zákazníka ve frontě, abychom jej lépe informovali o službě a pomohli mu vytvořit správná očekávání nebo ještě lépe již během čekání

můžeme zákazníkovi částečně začít poskytovat službu. Například odbavení na letišti pomocí terminálů „Web Check-In“ nebo kontrola pasů a víz během čekání na odbavení.

Společným jmenovatelem všech činností k odhalení nespokojeného zákazníka je naslouchání zákazníkovi a odpovědná reakce na jeho stížnosti. Stížnosti by měly být chápány jako podněty, které mohou zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Proto bychom si měli vážít každé takové stížnosti – podnětu. Změnou postoje k stížnostem – podnětům zákazníka je velká pravděpodobnost, že změněme i postoj zákazníka. Tedy stížnost zákazníka nemusí být pak důvodem jeho ztráty. Naopak při adekvátní reakci je možné tohoto zákazníka přesunout ze skupiny šířitelů negativních referencí (detractor podle metodiky NPS) do skupiny propagátorů (promoters). Vše záleží na tom, jakým způsobem bude stížnost přijata a řešena.

4.3.9 Proč zákazníci opouštějí firmy?

Americká společnost kontroly kvality (American Society for Quality Control, 2007) realizovala následující průzkum, ve kterém definovala procentní rozdělení důvodů odchodu zákazníků od firmy, která poskytuje služby nebo produkty:

- 1% zákazníků umírá,
- 3% zákazníků se odstěhuje,
- 5% zákazníků bylo přemluveno přáteli, aby přešli k jinému poskytovateli,
- 9% zákazníků bylo „přetaženo“ konkurencí,
- 14% zákazníků bylo nespokojeno s produktem či službou,
- 68% zákazníků odchází kvůli indiferentnímu postoji firmy k zákazníkovi.

Z uvedeného výzkumu je patrné, že s jistotou nelze zabránit jen 4 % ztráty zákazníka. Dalších 96 % zákazníků je plně v rukou managementu a zaměstnanců firem, kteří včetně samotné kvality produktu nebo služby rozhodují, jestli se zákazník opět vrátí ke stejnému prodejci nebo poskytovateli.

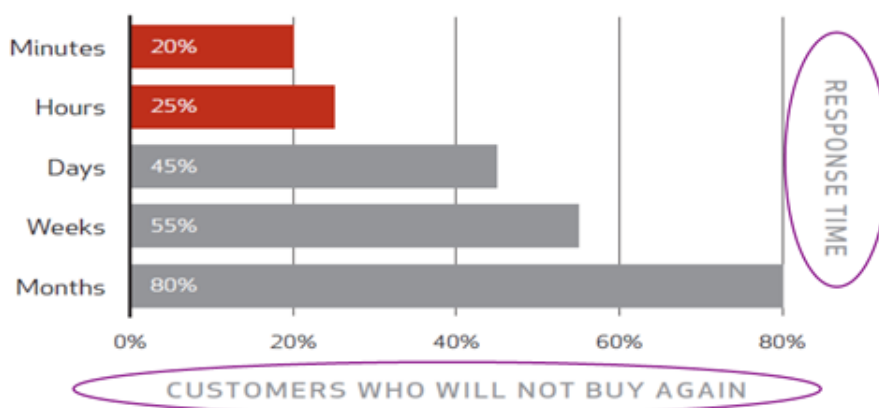
4.3.10 Jak zamezit odchodu nespokojeného zákazníka?

V předcházejícím textu jsme zjistili, že převládajícím důvodem odchodu nadpoloviční většiny zákazníků je indiferentní postoj firmy a jejich zaměstnanců

vůči zákazníkovi. Slovo indiferentní má následující významy: neurčitý, neutrální, nezúčastněný, netečný, lhostejný.⁴

Mnohdy je tento indiferentní postoj zaměstnanců firmy důvodem nespokojenosti zákazníka. Žádoucí je, aby zákazník sdělil svou negativní zkušenost v některé z forem zákaznického průzkumu (např. pomocí metody NPS). Měli bychom tuto stížnost využít jako příležitost ke změně nebo alespoň zmírnění postoje nespokojeného zákazníka. Pakliže na nespokojenost zákazníka nereagujeme, pak to s největší pravděpodobností povede nejen k jeho odchodu, ale také k šíření negativních referencí nespokojeným zákazníkem („detractor“ podle metody NPS). Uvádí se, že negativní reference se šíří navíc rychleji než pozitivní a tedy mohou firmu ještě více poškodit v očích potenciálních zákazníků.

Pokud se chystáme zabránit odchodu nespokojeného zákazníka, měli bychom, jak již bylo zmíněno dříve, tak učinit hlavně velmi rychle. Pokud by důvodem nespokojenosti zákazníka nebyl indiferentní postoj zaměstnance a dotyčný zaměstnanec by navíc měl patřičné kompetence a pravomoc, pak by bylo možné ještě vše zachránit v průběhu procesu poskytování služby, pokud je to možné (předpokládáme, že zákazník nám svůj negativní postřeh sdělí nebo pracovník jej odhalí). Jak ukazuje obr. 24 níže, reakce na negativní postřehy zákazníka by měly následovat v rámci minut, maximálně hodin. Pokud reagujeme v rámci dnů či týdnů, pak je padesátiprocentní nebo vyšší pravděpodobnost, že se zákazník k nám již nevrátí. Abychom docílili takové krátké reakční doby, je vhodné provádět průzkumy elektronickou formou (např. e-mailem) nebo telefonicky.



Obr. 24 Rychlá reakce na stížnosti rozhoduje, Zdroj: Lamalf, 2010

Zároveň bychom měli dát zaměstnancům řešícím stížnosti zákazníků takové kompetence a nastavit takové procesy, aby byla stížnost rozpoznána, řešena a vyřešena velmi rychle. Jedině tak můžeme docílit tzv. „wow“ efektu, kdy se

⁴ *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

z nespokojeného zákazníka rázem stává zákazník, který je nadšen postojem firmy k jeho stížnosti. Takový zákazník se stává šířitelem dobrých referencí (promoter), přestože tomu mohlo být přesně naopak, kdyby firma nereagovala rychle. Navíc již během řešení stížnosti, je žádoucí, aby zaměstnanci zaujali adekvátní postoj ke stížnosti a považovali ji za podnětnou invenci, přicházející od zákazníka. Ve firmě by měly být takové procesy a další předpoklady, aby se tato zákazníkova podnětná invence přeměnila v inovaci služby a zabránilo se případným dalším stížnostem zákazníků v budoucnosti.

4.3.11 Závěry včetně etického hlediska

Prokázal jsem pomocí korelační analýzy přímý vliv spokojenosti zákazníka na obchodní úspěch firmy ve službách. Podle mého názoru má použitá korelační analýza vysokou vypovídací hodnotu, protože zkoumala vzorek devíti servisních organizací v čase (1 rok). Tyto servisní organizace poskytují víceméně stejný rozsah služeb pro podobný typ zákazníků. Lze tedy vyloučit vlivy, jakými jsou jiný typ služeb, jiný druh zákazníků, jiné produkty, se kterými je služba spojená. Dosažený korelační koeficient po vyloučení dvou organizací, které jeví větší odchylky (důvody vyloučení vysvětleny výše), dosahuje vysoké hodnoty blízké se jedné. Z toho vyplývá velmi těsná závislost mezi spokojeností zákazníků a obchodním úspěchem firmy ve službách.

Za obchodní úspěch je brán růst instalované báze přístrojové techniky, se kterými jsou spojeny poskytované servisní a aplikační služby zkoumaných servisních organizací. Instalovaná báze je vyjádřením spokojenosti zákazníků a do vysoké míry redukuje vliv nákladů nebo cenové politiky na měření obchodního úspěchu pomocí obrátů nebo zisků. Zkoumání probíhalo v rámci jedné společnosti a jejich servisních organizací v několika zemích, proto je možné vyloučit další vedlejší vlivy spojené s nástroji marketingového mixu. V podstatě se výzkum v první části výhradně soustřeďuje na vliv spokojenosti zaměstnanců na spokojenost zákazníků a v druhé části zkoumá vliv spokojenosti zákazníků, determinovaný vystupováním zaměstnanců poskytující servisní služby, na obchodní úspěch firmy měřený růstem instalované báze přístrojové techniky. Hlavní přínos tohoto výzkumu vidím především v tom, že se soustřeďuje spíše na zkoumání kvalitativních parametrů uvnitř organizací poskytující služby. S tímto faktem přímo souvisí etické a odpovědné přístupy nejen vůči vlastním zaměstnancům v rámci servisní organizace, ale také vzhledem k zákazníkům.

Pozitivní přínosy etických a odpovědných postojů vůči zákazníkovi byly již zmíněny v předešlé kapitole. Etické a odpovědné přístupy jsou velmi ceněné právě v oblasti zdravotnictví, ze které zkoumané servisní organizace pocházejí. Mateřská společnost těchto servisních organizací zaujímá vysoké principy etického jednání. Ve společnosti je zaveden etický kodex, etický audit, firemní ombudsman, podmínky pro „whistleblowing“, kodex obchodního jednání,

certifikace obchodních partnerů z pohledu podnikatelské etiky atd. Proto se domnívám, že tento fakt stojí také za růstem instalované báze přístrojové techniky ve všech zkoumaných servisních organizacích dané společnosti. Je tedy možné konstatovat, že etické a odpovědné přístupy se také do určité míry podílejí na obchodním úspěchu organizace. Zkoumání těchto etických vlivů na úspěch je určitě zajímavé téma pro další výzkumy. Prozatím lze konstatovat, že určitě přispívají k budování dlouhodobých loajálních vztahů se zákazníky.

4.4 Přispívá vyspělost procesů ve firmě (servisní excellence) ke spokojenosti zaměstnanců, zákazníků a k obchodnímu úspěchu firmy?

Pro ověření této otázky nebude použito dotazníkové šetření, nýbrž metoda řízených pohovorů, které mají velmi blízko k označení audit služeb hodnotící úroveň procesů v organizaci. V marketingu služeb mají výsadní místo kromě lidí, také procesy, které by měly usměrňovat chování lidí a systémů při poskytování služeb.

4.4.1 Procesní management – řízení procesů

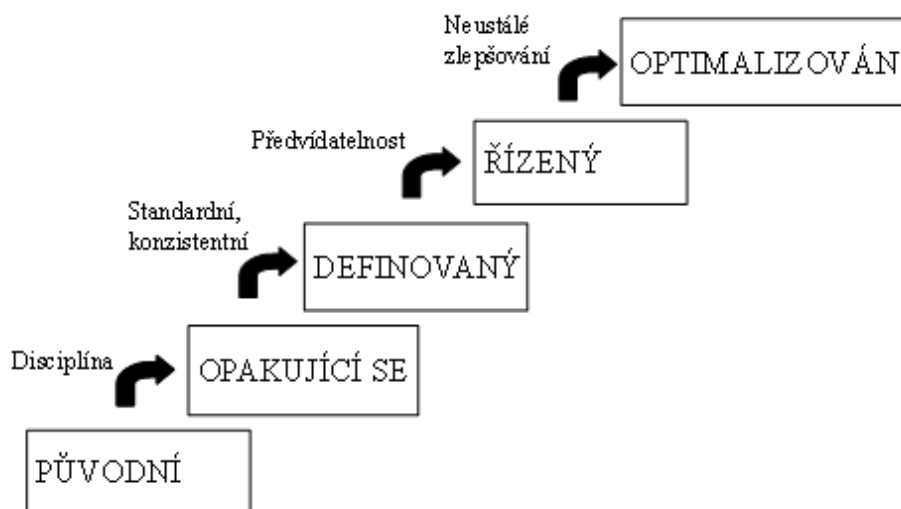
Procesy, stejně jako lidé, jsou velmi důležité předpoklady pro poskytování služeb. Podobně jako mluvíme o řízení a rozvoji lidských zdrojů, můžeme mluvit o řízení a rozvoji procesů. Lidé vstupují do služeb s určitými znalostmi a předpoklady, které je žádoucí cíleným způsobem rozvíjet. Znalosti se pak aplikací do praxe mění ve zkušenosti zaměstnance. Podobným způsobem můžeme rozvíjet i procesy. Lze hovořit o určitém stupni vyspělosti procesů (process maturity). Existuje několik modelů, které se zabývají hodnocením vyspělosti procesů (např. SIMM od IBM, BPMM, People MM). V praxi používám model vypracovaný Univerzitou Carnegie Mellon s názvem Capability Maturity Model Integration (CMMI). Bohužel jsem nenašel český zdroj, který by model popisoval. Proto vycházím z příručky vydané produktovým týmem CMMI v roce 2010⁵.

CMMI (Capability Maturity Model Integration), do českého jazyka volně přeloženo „Integrační model hodnocení vyspělosti“ (česká Wikipedie uvádí „Stupňovitý model zralosti“) je přístup k poznání a vylepšení firemních procesů. Zároveň poskytuje organizaci základní poznatky o efektivních procesech a

⁵ CMMI PRODUCT TEAM. *CMMI® for Services, Version 1.3: Improving processes for providing better services* [on-line]. Hanscom: Carnegie Mellon University, 2010, 520 s. [cit. 16.8.2012]. Dostupné z: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/10tr034.cfm>

návody, jak je realizovat v praxi. Zlepšování procesů na základě CMMI zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek procesů organizace a zavádění procesních změn, které mají přeměnit slabé stránky v silné. CMMI lze aplikovat na týmy, pracovní skupiny, projekty, divize nebo celé organizace. CMMI je ve své podstatě sbírkou nejlepších praktik (best practices), které pomáhají organizacím výrazně zlepšovat efektivnost, účinnost a kvalitu. (CMMI, 2012)

Hodnotící škála vspělosti procesů je pěti stupňová. Vychází se z původního – originálního postupu činnosti v organizaci, který je prvním stupněm na hodnotící škále. Je to fáze, kdy určitou činnost ještě nemůžeme nazývat procesem, je to spíše činnost prováděna „ad hoc“, tedy jako reakce na určitý stav. Tato činnost ještě většinou není pojmenována ani popsána, může se jednat o improvizaci či rodící se inovaci. Jakmile zjistíme, že se stejná činnost opakuje s určitou disciplínou, měli bychom ji pojmenovat – jedná se o druhý stupeň vspělosti procesu. Pokud je pojmenovaná činnost zároveň také standardní a konzistentní, pak ji můžeme definovat – třetí stupeň. V případě že jsme schopni tento postup již předvídat, stává se z něj řízený proces - čtvrtý stupeň. Pracujeme-li dále na zlepšování a optimalizaci daného procesu, stává se z něj optimalizovaný proces, tedy nejvyšší – pátý stupeň vspělosti procesů. Grafické znázornění popisu vspělosti procesů je níže na obr. 25.



Obr. 25 Integrovaný model hodnocení vspělosti, Zdroj: zpracováno podle CMMI, 2010

V podstatě cílem rozvíjení vspělosti procesů v servisních organizacích by měl být posun od reaktivního způsobu reagování (v krajním případě tzv. „hašení požárů“) přes preventivní přístup k problémům (jsme již připraveni na problém, který může vzniknout) až k pro-aktivnímu přístupu, kdy nečekáme na vznik problému, ale ještě před jeho vznikem již spouštíme kroky k jeho odstranění. Příkladem může být například dálková permanentní diagnostika přístrojové

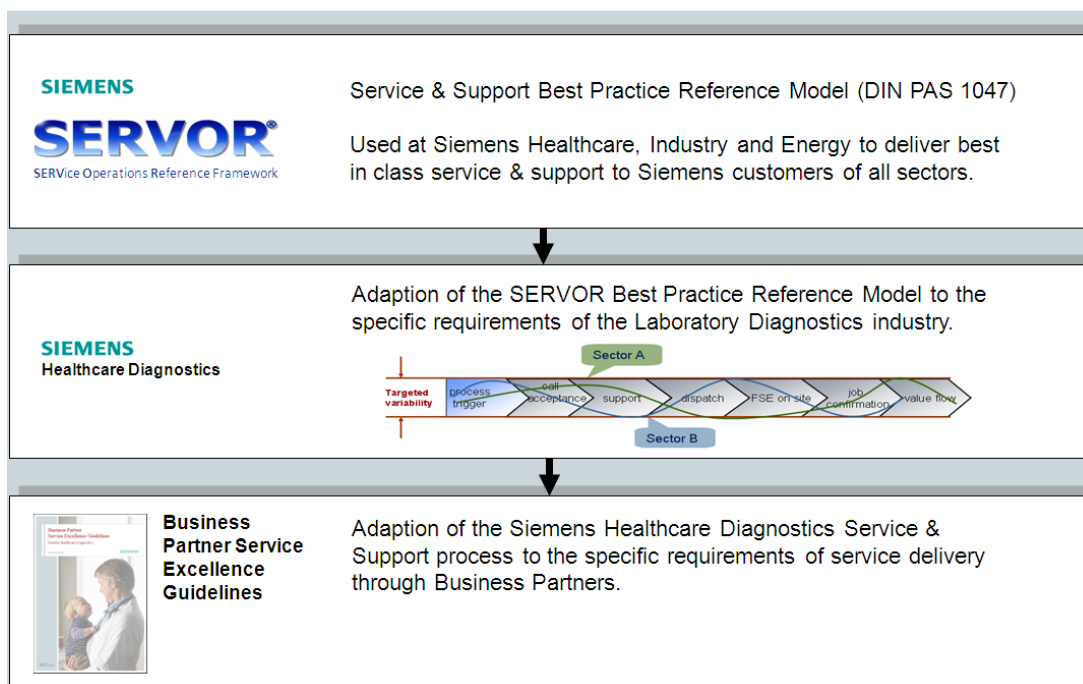
techniky (magnetické rezonance, CT, laboratorní přístroje), které jsou permanentně na dálku monitorovány. Jsou vyhodnocovány průběžně určité senzory, specifické parametry a chybová hlášení. Diagnostický software na úrovni business intelligence vyhodnocuje data a posílá hlášení technikům, že se blíží předpokládaná porucha zařízení. Tento pro-aktivní přístup pomáhá nejen na straně zákazníka redukovat možné výpadky zařízení na minimálně možnou dobu, ale také umožňuje servisní organizaci lépe plánovat a využívat vlastní zdroje, jak personální, tak i materiální. Cílem vyspělosti procesů a servisní excelence je tedy dosažení pro-aktivního přístupu k řešení problémů.

V praxi provádím hodnocení servisních organizací v regionu střední a východní Evropy včetně Ruska. Vycházím z filozofie integračního modelu hodnocení vyspělosti procesů (CMMI - Capability Maturity Model Integration). Používám hodnotící škálu, která má o jeden stupeň navíc. Stupeň 0 znamená, že proces vůbec není zastoupen v dané servisní organizaci. Ostatní stupně již rámcově odpovídají hodnocení vyspělosti procesů podle CMMI (2012):

0. Proces není na místě.
1. Proces je pojmenován.
2. Proces je částečně zaveden.
3. Proces je plně zaveden.
4. Proces je plně zaveden a plně funkční.
5. Proces je plně zaveden, plně funkční a podporován IT.

Hodnocení vyspělosti procesů u našich spolupracujících partnerů sestává z osmi kategorií, které popisují provádění technických a aplikačních služeb v případě přístrojové laboratorní diagnostické techniky. V každé kategorii (kapitole) je několik dalších podkategorií popisující jednotlivé aspekty nebo procesy poskytování servisních služeb. Kategorie a podkategorie pro hodnocení servisních činností jsem vyvinul na základě zavedené platformy ve firmě Siemens, tzv. SERVOR neboli Service Operations Reference Framework (Referenční rámec servisních činností). Tento referenční rámec je platný v rámci celé firmy a všech jejích sektorů (zdravotnictví, průmysl a energetika). Bylo zapotřebí přizpůsobit tento spíše obecný rámec specifickým servisním činnostem v rámci zdravotnické laboratorní diagnostiky, vyvinout metodiku hodnocení těchto činností a vydat doporučení pro tzv. servisní excelenci, která bude popsána v textu dále. Popsaná evoluce filozofie servisní excelence u našich obchodních partnerů je vyobrazena na obr. 26.

The evolution of Business Partner Service Excellence Guidelines



Obr. 26 Evoluce servisní excelence u obchodních partnerů, Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile byla připravena platforma servisní excelence, tedy definovány kategorie a podkategorie servisních činností v rámci laboratorní diagnostické přístrojové techniky, bylo nutné vyhotovit metodiku hodnocení úrovně vyspělosti procesů a nástroj, který by měl vést k neustálému zlepšování úrovně procesů a k dosažení servisní excelence. Proto jsem metodiku hodnocení včetně hodnocených kategorií a podkategorií zapracoval do tabulek v programu Excel. Výhodou je možnost použití v terénu přímo u hodnoceného obchodního partnera pomocí přenositelného osobního počítače. Příklad hodnocení jedné z kategorií (kapitoly) je uveden na obr. 27.

	Minimum requirements for Service Provider	Minimum requirements for Service Partner	Examples of Evidence to Review	Comments	Max Score	Process Step Maturity 0 n.a. - not available 1 Process Step is named 2 Process Step described 3 Process Step implemented 4 implemented and fully operational 5 implemented, fully operational.	Traffic Light
7) Maintenance Operations: Corrective Maintenance							
7.1) Ticket Creation							
7.1.1) All customer requests for service or support must be documented on the same day when they are received	3	4	Check Service Management System - check day of call against day of entry	This is not the case in all calls, some go directly to FSE's in which case they will not be recorded. From a business perspective this is not seen as an issue for BioVendor	5	3	🟡
7.1.2) A central hotline must be established for customers to request service and support and the service ticket must be created real-time.	0	4	Check for toll-free hotline. Review service tickets. Check that calls do not go direct to FAS/FSE	Free hotline is in plac, calls to hotline are recorded real time	5	5	🟢
7.1.3) The service ticket is created against the affected instrument in the install base and relevant information is recorded	3	4	Randomly select service ticket against an affected instrument in the install base, check details	Yes, recorded in Helios	5	5	🟢
7.1.4) A sticker with hotline number and lbase no# is attached to each active instrument in the field.	0	4	Review sticker in office, and in customer site if possible	Yes, they have	5	5	🟢
7.1.5) The service and support team is contactable for the customer after business hours.	0	4	Review roster, oncall arrangements, instructions to customers	Yes, out of office hours support is provided	5	5	🟢
7.2) Clarification & Phone Support							
7.2.1) Qualified FSE / FAS must provide phone support to the end customer.	2	4	Training records, local procedures	hotline is manned by qualified FSE	5	5	🟢
7.2.2) Upon successful problem resolution on phone the service ticket must be closed.	2	4	Check line item in Service Management System	Ticket is closed real time	5	5	🟢
7.2.3) All required information is entered into the service management system	2	4	Check line item in Service Management System	yes	5	5	🟢
7.2.4) An office based Technical Solutions Centre is in place for service organization with ~20 or more field staff	0	3	Confirm field staff numbers	At any one time hotline manned by 3 people, two during vacations	5	5	🟢
	0	3	Check evidence that VIP customers are provided with phone numbers, etc.	All customers are provided with phone numbers	5	5	🟢
7.3) Dispatch FSE / FAS							
7.3.1) The dispatching of FSE is performed by a dedicated back office function.	0	4	Interview staff on local process	Hotline staff call FSE	5	5	🟢
7.3.1) Only FSE/FAS that are trained on a product are dispatched for on site support.	2	4	Check dispatch records against competency charts	Yes	5	5	🟢
7.3.2) A FSE / FAS availability status tracking is in place to accelerate dispatching.	0	4	Check if local process available, review process, and records	Team Leaders have an overall perspective of where FSE's are at any given time	5	5	🟢
7.3.3) A process to track FSE / FAS location is in place to accelerate dispatching.	0	4	Check if local process available, review process, and records	As above	5	5	🟢
7.4) Solution Finding and Repair							
7.4.1) Only qualified FSE / FAS are allowed to perform on site maintenance on an instrument	3	4	Check service records against competency checklist	Yes	5	4	🟢
7.4.2) The service manual must be accessible to the FSE / FAS performing the on site repair.	3	4	Interview FSE on which manuals they have access to	FSE's have all required manuals for the products they support	5	4	🟢
7.5) Spare Part Logistics							
7.5.1) Business partners are also not allowed to repair and refurbish spare parts by themselves for reuse at other customer sites	3	4	Interview FSE on their understanding. Review local procedure for evidence that there is a clear statement that this practice is disallowed	BioVendor share Siemens values on this point	5	4	🟢
7.5.2) Spare parts that are held by the business partner should be accessible to the FSE on the same day when required	0	4	Request that the business partner describes the process	We have recently performed spares optimisation with BioVendor and a program is in place to ensure parts are available	5	5	🟢
7.6) Escalation to off site support							
7.6.1) If the FSE in the field is not able to identify the initial problem after two hours on-site the problem is escalated to the nominated Engineering Product Specialist in the Business Partners organization;	2	4	Check procedure, awareness of FSE of this clause, interview FSE and Product Specialist on their understanding. Check logs	Escalation occurs after 4 hours to team lead	5	4	🟢
7.6.2) If the problem is not identified within four hours after the senior engineer started assisting the field engineer the call should be escalated to the respective Siemens Technical Solutions Centre.	2	4	Check procedure, awareness of FSE of this clause, interview FSE and Product Specialist on their understanding. Check logs	Calls are escalated though GPS, I am told this is working very well	5	4	🟢
7.7) Ticket Closure							
7.7.1) The ticket in the service management system has to be closed within 5 days of resolution of the problem.	2	4	Check on the Service Management System - random sampling	Tickets are closed same day	5	5	🟢
7.7.2) The ticket should be closed the same day the problem was resolved.	0	4	Check on the Service Management System - random sampling	As above	5	5	🟢

Obr. 27 Příklad jedné zpracované kapitoly hodnocení v Excelu, Zdroj: Vlastní zpracování

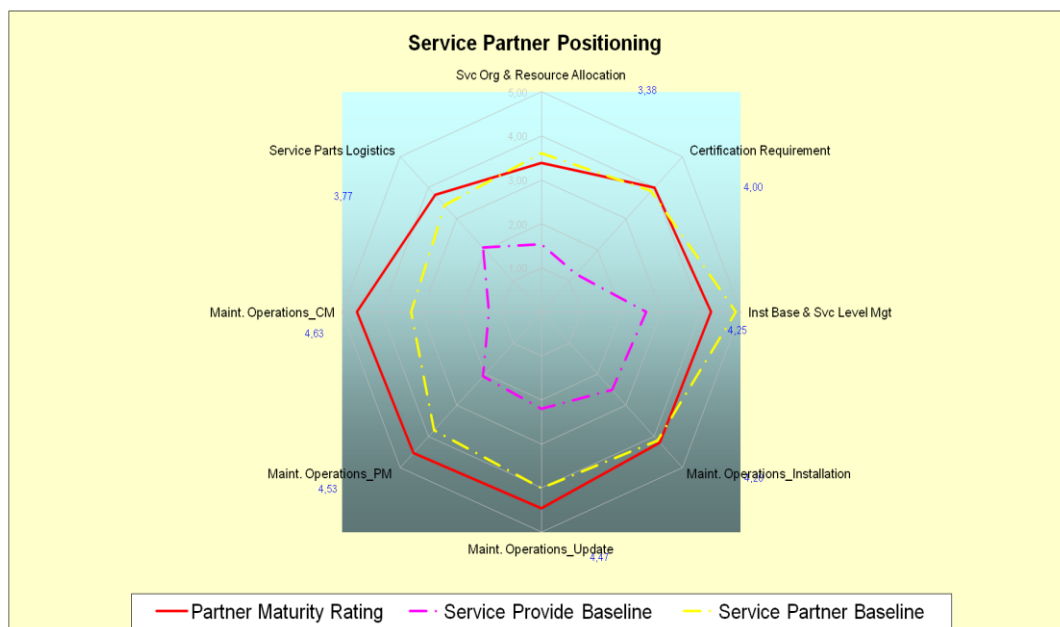
Ve vyhodnocovací tabulce v programu Excel (obr. 26) je vždy uvedena vlevo podkategorie (podkapitola), která je aspektem či specifikací dané služby v dané kategorii. Následuje minimální požadavek na úroveň vspělosti procesů pro dvě kvalitativní úrovně vzájemné spolupráce (servisní poskytovatel – provider nebo servisní partner). Dále je příklad (možný důkaz) splnění daného aspektu či specifikace a vedle je uveden nález, tedy to, co jsem měl možnost vidět či slyšet při návštěvě auditovaného obchodního partnera. Zároveň stanovuji v dalším sloupci maximálně dosažitelné „skóre“ úrovně vspělosti procesů pro danou podkategorii a vedle je aktuální dosažená hodnota při auditu servisních činností.

Pro lepší orientaci je v posledním sloupci grafické znázornění dosažené hodnoty pomocí barev semaforu. Zelená (s fajfkou) znamená dosažení servisní excelence v dané podkategorii, žlutá znamená, že je potřeba ještě pracovat na zlepšení daného aspektu služby, nicméně je možné poskytovat servis alespoň na úrovni servisního poskytovatele. Červená znamená, že není dosažena ani minimální úroveň vyspělosti procesů, která by opravňovala obchodního partnera fungovat alespoň na úrovni servisního poskytovatele (service provider). V tomto případě je nutné se dohodnout na akcích (změně v procesu), které povedou k dosažení žádoucích hodnot. Zároveň je dohodnut termín nápravy a případně další komentář a verifikační body směřující ke zlepšení úrovně aspektu dané služby (obr. 28).

What is needed to get a 4 or a 5	Due Date	Comments	Verification Points
----------------------------------	----------	----------	---------------------

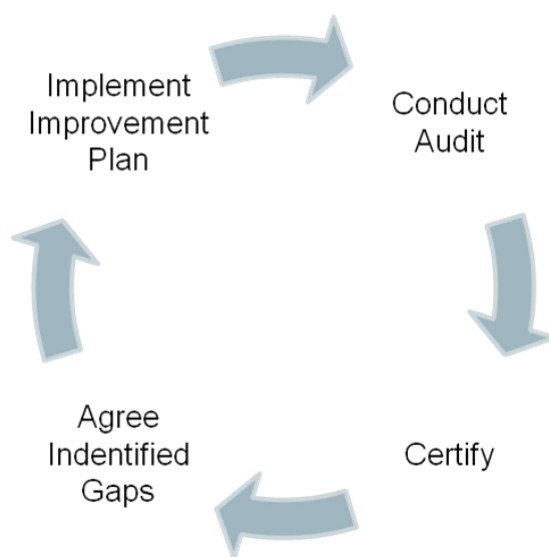
Obr. 28 Pomůcka ke zlepšení úrovně aspektu služby, Zdroj: Vlastní zpracování

Během auditu servisních činností u obchodního partnera je potřeba provést vyhodnocení všech podkategorií (podkapitol) v rámci každé kategorie služby. Výsledky v daných kategoriích jsou přeneseny do výsledné tabulky v programu Excel a graficky znázorněny pomocí pavučinového grafu (obr. 29).



Obr. 29 Výsledné vyhodnocení auditu, Zdroj: Vlastní zpracování

Auditem celý proces servisní excelence nekončí, nýbrž dá se konstatovat, že teprve začíná. Smyslem servisní excelence je totiž snaha o neustálé zlepšování kvality servisních procesů (jejich vyspělosti). Proto po provedeném auditu a certifikaci se diskutují výsledky, určí se odchylky od žádoucího stavu a postupy, jak je minimalizovat (viz obr. 27). Poté management servisní organizace implementuje taktické změny a po 12 měsících při dalším auditu servisní excelence předkládá auditorům výsledky. Graficky je tento proces sebezdokonalování organizace v rámci programu servisní excelence vyobrazen na obr. 32.



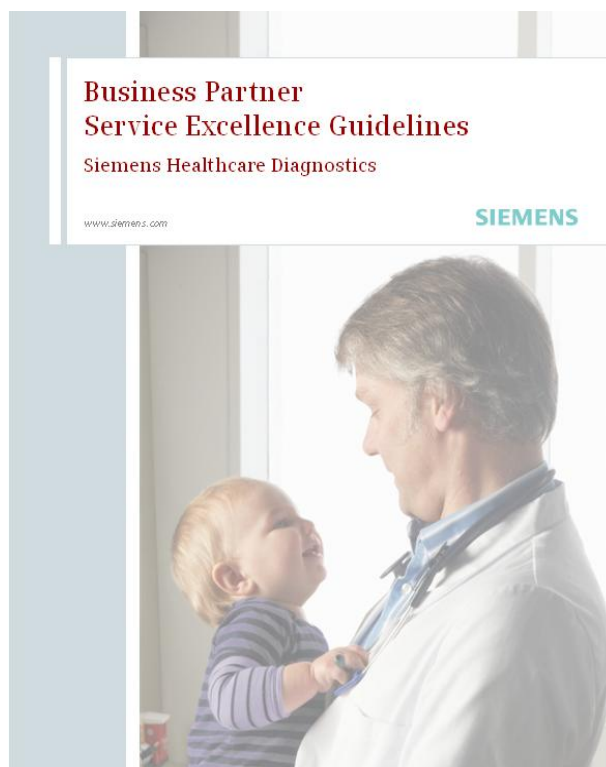
Obr. 32 Proces sebezdokonalování v rámci servisní excelence, Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Servisní excelence

Považuji následující body za zdroj servisní excelence v organizaci obchodních partnerů:

- Domnívám se, že servisní excelence (service excellence) vyplývá obecně z dobré organizace (ve smyslu koordinovaného uspořádání lidí a ostatních zdrojů a prostředků), dobrých procesů a dobrých řídicích systémů.
- K dosažení servisní excelence je žádoucí, aby mateřská organizace a její servisní partner navzájem úzce spolupracovali.
- Mateřská organizace by měla poskytnout veškeré své znalosti nejlepších praktik (best practices), produktová školení a další podpurný školicí materiál.

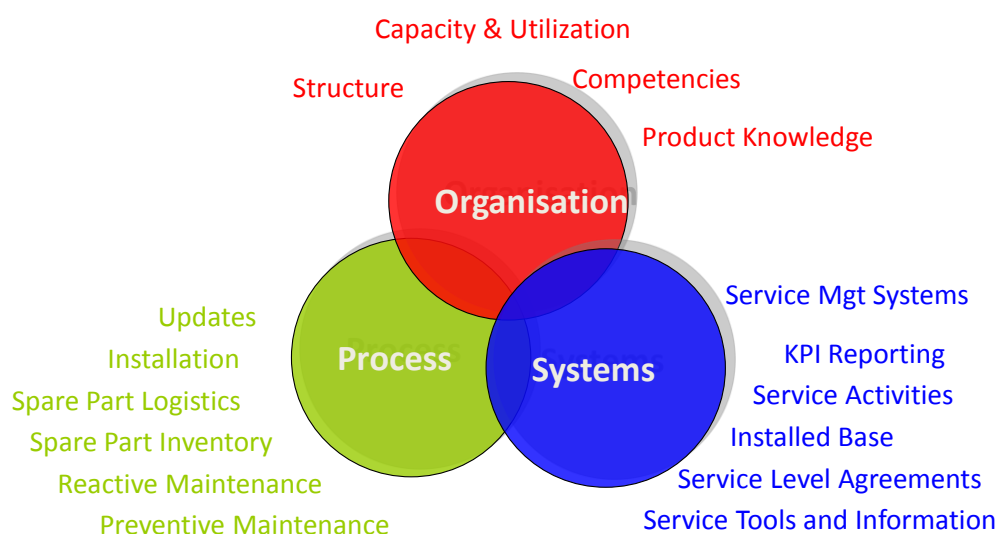
- Opravdové partnerství vyžaduje otevřenost a čestnost na obou stranách, tedy jak na straně mateřské organizace, tak na straně servisního partnera.
- Mateřská organizace definuje, co rozumí pod pojmy dobrá organizace, dobré procesy a dobré řídicí systémy. Příkladem jsou např. „Doporučení pro servisní excelenci u obchodních partnerů (Business Partner Service Excellence Guidelines)“, jejichž titulní strana je na obr. 33.



Obr. 33 Doporučení pro servisní excelenci u obchodních partnerů, Zdroj: Vlastní zpracování

Jedná se obsáhlý dokument, obsahující návody a doporučení, jak dosáhnout servisní excelence, která je obecně založena (jak již bylo zmíněno dříve) na dobré organizaci, procesech a řídicích systémech. Co konkrétního se skrývá pod těmito pojmy, pokud hovoříme o organizaci poskytující technický servis, je znázorněno níže na obr. 34. Jelikož se jedná o velmi specifickou oblast technického a aplikačního servisu především, co se týče procesů a systémů, nepokládám za důležité jednotlivá hesla překládat a detailně popisovat. Rovněž tak činím z důvodu, že většina hesel ze zmíněných oblastí se nepřekládá nebo chybí pro ně vhodný český ekvivalent.

Service OPS: Service Excellence Guidelines



Obr. 34 Doporučení pro servisní excelenci, Zdroj: Vlastní zpracování

Systém servisní excelence se skládá ze subsystémů: Organizace, Procesy a Systémy (v tomto případě máme na mysli servisní řídicí systémy). Jen jako příklad si vezměme Organizaci - jeden ze subsystémů servisní excelence. V oblasti organizace, jako subsystému servisní excelence, pak doporučujeme:

- Popsat a definovat její strukturu (např. organizační struktura, popis pracovních pozic, kompetencí, odpovědností, cílů atd.).
- Mít adekvátní motivační program, ve kterém by se mělo objevit také odměňování na základě spokojenosti zákazníka a zvyšování produktivity pracovníka (díky rozšiřování znalostí a zkušeností, ale také díky jeho kreativitě a podnětným invencím).
- Mít přehled o dostupných kapacitách v lidských zdrojích a jejich využití (je předmětem a výstupem servisních řídicích systémů). Plánování a optimalizování kapacit pomocí informačních systémů umožňuje udržovat a zvyšovat spokojenost zákazníků, ale i samotných zaměstnanců.
- Mít přehled o kompetencích pracovníků a jejich míry využívání. Přijímat adekvátní programy, nebo ještě lépe mít optimalizovaný proces, kterým bude zajištěno, že pracovníci mají adekvátní kompetence podpořené dostatečnou produktovou znalostí a zároveň jsou jejich kompetence dostatečně využívány. V této oblasti je opět

možné s úspěchem použít plánovací a optimalizační nástroje zaměřené např. na oblast školení zaměstnanců a dohlížení, aby nabyté znalosti byly využívány a zhodnocovány praxí.

Výsledkem celého procesu certifikace obchodního partnera v oblasti poskytování servisu je:

- Vybudování partnerského vztahu, založeném na důvěře, etických a odpovědných přístupech.
- Vzájemná výměna nejlepších praktik (best practices) oběma směry.
- Vzájemná spolupráce, podpora a pomoc při zlepšování kvalitativní úrovně řízení servisní organizace.
- Přístup k produktovým informacím, školením včetně e-learningů a dalším edukačním materiálům.
- Dosažení statusu certifikovaného service partnera, který lze využít v marketingové komunikaci vůči zákazníkovi.

Proč je vlastně důležitá servisní excelence u obchodních partnerů poskytujících servis pro mateřskou organizaci? Především proto, že když zákazník koupí produkt určité kvality od mateřské firmy, očekává i určitou kvalitu služeb spojenou se značkou a dobrým jménem mateřské organizace. Ne vždy však může mateřská organizace vybudovat vlastní servisní síť na všech trzích. Pak spolupracuje se servisními poskytovateli. V zájmu mateřské firmy je, aby kvalita služeb těchto poskytovatelů, byla minimálně srovnatelná s mateřskou organizací. To je totiž také očekáváním zákazníka. A očekávání zákazníka je nutné naplňovat nebo ještě lépe překonávat. Servisní excelence má i význam pro partnerskou organizaci, protože zpravidla s lepším hodnocením vyspělosti procesů je spojeno i efektivnější řízení organizace, lepší využití zdrojů, menší fluktuace pracovníků a obecně lepší pracovní klima a kultura firmy, o čemž svědčí také má osobní zkušenost z několika organizací, které se nacházejí v hodnocených kategoriích na nejvyšších dosažitelných úrovních.

4.4.3 Vliv servisní excelence na spokojenost a obchodní úspěch

Koncept servisní excelence je založen na velmi efektivních pracovních týmech a procesní organizaci na vyspělé úrovni. Taková organizace by měla dávat předpoklady k rozvoji seberealizace zaměstnanců a kreativních invencí, které jsou podpořeny nejmodernějšími IT a CRM systémy. Samozřejmě nezastupitelné místo zde má také odpovědný a etický management podřízených pracovníků. Ve firemní kultuře založené na těchto předpokladech je velická pravděpodobnost spokojených zaměstnanců. Mohu potvrdit i svým pozorováním

a prováděním řízených rozhovorů jak s managementem tak se zaměstnanci vlastních organizací a spolupracujících firem.

Dosažení servisní excelence a vyspělé úrovně procesů ve firmě má podle mých pozorování také přímý vliv na spokojenost zákazníků. Organizace, které dosahují vysoké úrovně vyspělosti procesů, dostávají tradičně vyšší hodnocení NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů) v zákaznických průzkumech. Příklad takového hodnocení je na následujícím obr. 35.

How likely would you be to recommend Siemens to a colleague for its Service performance?								
Regions	Promoters			Detractors		NPS		
	All values in percent			N	NPS Act. FY		NPS Prev. FY	
Slovakia	77			17	6	35	71	63

Obr. 35 Servisní excelence a NPS, Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Vliv servisní excelence na produktivitu a efektivitu

Zároveň je potřeba si uvědomit pozitivní vliv na efektivitu fungování servisně excelentní organizace. Vysoký stupeň vyspělosti procesů totiž hovoří nejen o jejich pro-aktivním řízení, nýbrž také o optimalizaci řízení pomocí IT technologií. Díky tomuto faktu bývají servisně excelentní organizace také velmi efektivní, co se týče nákladové stránky. Organizace servisní excelence dosahují vysoké produktivity. Produktivita do velké míry, zvláště nyní v období vleklé hospodářské krize, ovlivňuje konkurenceschopnost evropských firem na globálních trzích. Takže vyspělost procesů ve firmě a servisní excelence mají pozitivní vliv také na obchodní úspěch na trhu. Tento názor nepřímo podporuje také Porter (2012):

„Konkurenceschopnost se manifestuje dvěma znaky. První je, že národní firmy musí být schopné konkurovat na mezinárodních trzích. Druhý znak konkurenceschopnosti je v samotném procesu, kdy by se mělo usilovat o vyšší a neustále se zvyšující životní standard průměrného obyvatele. Jestliže firmy soutěží na trhu pomocí snižování platů a nákladů nebo využívají výhody oslabeného směnného kurzu národní měny, pak to znamená, že v podstatě nejsou konkurenceschopné....Rozvíjení dovedností pracovníků a vytváření podnikatelského prostředí je cestou k prosperitě.“

Na základě mých zkušeností s projektem servisní excelence u našich a partnerských servisních organizacích syntetizuji nabyté poznatky:

- Servisní excelence je prostředkem k dosažení vysoké úrovně řízení procesů v servisní organizaci.

- Servisní excelence je nástrojem neustálého zlepšování a sdílení nejlepších praktik (best practices).
- V prostředí servisní excelence je lepší pracovní klima, které podporuje seberealizaci, kreativitu a spokojenost zaměstnanců.
- Servisní excelence je garancí kvality poskytovaných služeb a zároveň etických a odpovědných přístupů vůči zákazníkovi.
- Servisní excelence je zdrojem konkurenceschopnosti díky vysoce efektivní a produktivní servisní organizaci a spokojenosti zákazníků s úrovní poskytovaných služeb.

Na základě těchto empirických zkušeností je možné formulovat následující vztah aplikovatelný na organizace poskytující servisní služby:

$$\mathbf{SOS = OP + ME + ES + CS} \quad (8)$$

SOS – úspěch servisní organizace (Service Organisation Success)

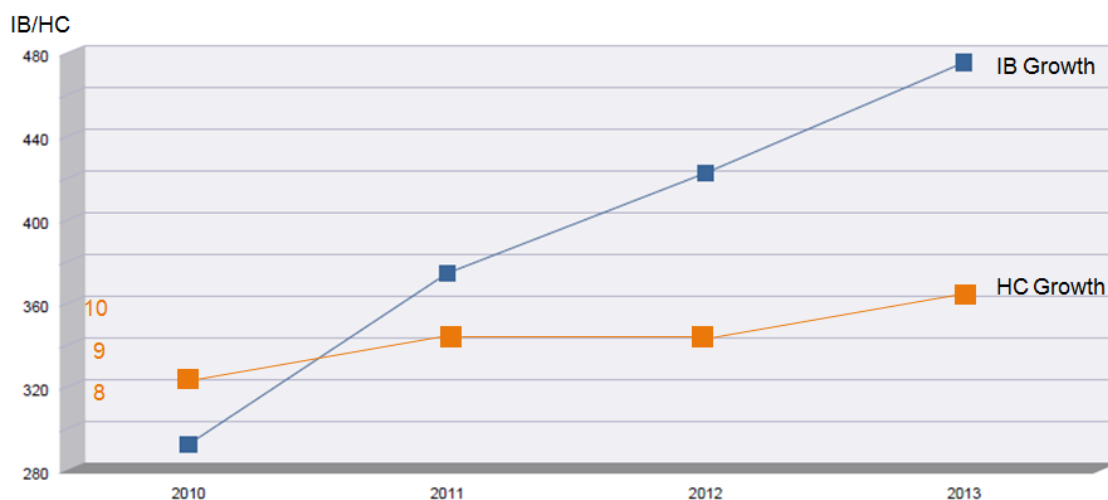
OP – operativní produktivita (Operational Productivity)

ME – materiálová efektivita (Material Effectiveness)

ES – spokojenost zaměstnance (Employee Satisfaction)

CS – spokojenost zákazníka (Customer Satisfaction)

Procesy společně s lidmi hrají klíčovou roli v řízení marketingu služeb. Vysoká úroveň vyspělosti procesů má pozitivní efekt na spokojenost zaměstnanců, protože za prvé vědí v každém okamžiku průběhu poskytování služby, co mají dělat a za druhé by pravděpodobně neměli dělat zbytečné a manuálně či administrativně náročné kroky. Nejvyšší stupeň vyspělosti procesů totiž hovoří, že pro řízení procesu a optimalizaci výstupu jsou již nasazeny IT prostředky a systémy. To by mělo mít pozitivní efekt také na fungování organizace poskytující služby, protože optimalizace pomocí technologií IT zaručuje vysokou míru efektivity, která by se měla pozitivně projevit v produktivitě. Příklad produktivní servisní organizace, která má zároveň certifikované principy servisní excelence, je na následujícím obr. 36. Je patrné, že nárůst přístrojové základy (IB Growth) byl minimálně kompenzován nárůstem pracovníků (HC Growth). Důraz byl kladen především na optimalizaci a zdokonalování procesů a na stabilizaci a motivaci pracovníků odpovědným a etickým vedením.



Obr. 36 Pozitivní efekty servisní excelence, Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita znamená zvýšení výstupu při zachování stejného vstupu nebo zachování výstupu při snížení vstupu. V obou scénářích je místo pro zdokonalování procesů a jejich optimalizaci pomocí IT řešení. Ve výsledku by tato optimalizace měla vést také k vyšší spokojenosti zákazníka, protože se zkracuje čekání ve frontě na obsluhu, zkracuje se čas a zlepšuje se kvalita obsluhy. Vlivem optimalizace nákladů a vyšší produktivity se naskytuje také prostor pro snižování ceny za službu, což povede k dalšímu zvyšování hodnoty služby a spokojenosti zákazníka. O tom svědčí také mé zkušenosti z praxe a je to důvodem, proč jsem rozběhl projekt servisní excelence a auditů vyspělosti procesů u našich servisních organizací a servisních partnerů. V relaci k etickým aspektům je nutno podotknout, že do procesů organizace poskytování služeb je dobré zakomponovat také odpovědné a etické přístupy. Např. zmiňuji některé kategorie v rámci auditů servisní excelence, které mají přímou souvislost s etickými a odpovědnými přístupy vůči zaměstnancům a zákazníkům:

- Nepoužívat použité díly u zákazníka, neopravovat díly svépomocí mimo oficiální proces pro opravitelné díly.
- Provádět optimalizaci skladů, tak aby byla zajištěna, co nejvyšší dostupnost náhradního dílů zákazníkovi, v co nejkratším čase.
- Investovat patřičné prostředky do vzdělávání zaměstnanců, tak aby pro každou přístrojovou linii, byli proškoleni minimálně dva zaměstnanci oficiálním školicím střediskem. Nenasazovat zaměstnance na servis daného přístroje, pokud nemají adekvátní zaškolení a zaučení.
- Mít v organizaci systém KPI (Key Performance Indicators – klíčových ukazatelů výkonu), který ukáže např. na nedostatek kapacity pracovníků. Přijmout adekvátní opatření, pokud KPI jsou mimo doporučený rozsah.

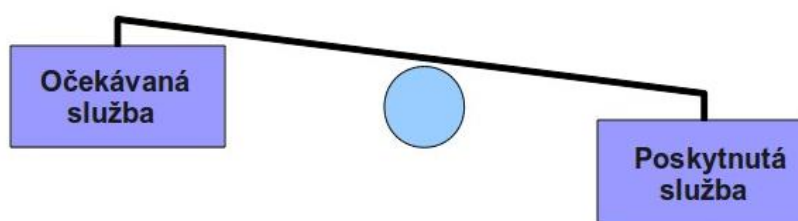
- Provádět a evidovat povinné softwarové a hardwarové modifikace přístrojů v souladu s doporučeními výrobce, co se týče postupů provádění i časového horizontu dokončení povinné modifikace.
- Provádět školení a přezkoušení zaměstnanců podle platných norem a vyhlášek a navíc také rozvíjet znalost angličtiny, aby servisní pracovníci rozuměli stoprocentně servisním manuálům, technickým bulletinům a aby se zefektivnila jejich komunikace se střediskem regionální podpory.

4.5 Model řízení služeb

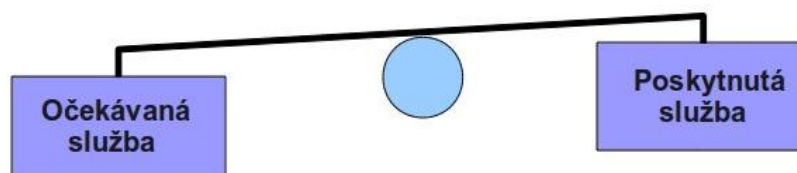
4.5.1 Východiska a popis modelu

Na základě literárních poznatků, praktických manažerských zkušeností a závěrů výzkumů v této disertační práci jsem sestavil model řízení služeb, který by měl být syntetickou pomůckou pro praktické řízení ve službách.

Model vychází z rozporu mezi očekávanou a vnímanou či poskytnutou službou podle toho, zda se díváme z pohledu zákazníka, zaměstnance nebo managementu. Záměrně je použito grafické znázornění vah, popř. houpačky, na jejichž koncích jsou pověšena závaží v podobě očekávané a vnímané, respektive poskytnuté služby. Váha dané kategorie je vyjádřena hodnotou kategorie, tedy poměru mezi kvalitou služby a cenou či náklady na poskytnutí nebo na získání služby. Na obr. 37 a 38 jsou zobrazeny dva možné případy, které mohou nastat. V grafickém modelu pracuji pouze s prvním případem (z pohledu zákazníka) a to pouze kvůli omezení statického zobrazení v této disertační práci (nelze použít animaci jako např. při prezentaci). Ve skutečnosti se model chová jako dynamický a závaží se mohou pohybovat nahoru a dolů jako na houpačce podle hodnoty očekávané a poskytnuté služby. Oba případy jsou znázorněny na obr. 37 a 38.



Obr. 37 Váha poskytnuté služby je vyšší, než bylo očekáváno, Zdroj: Vlastní zpracování



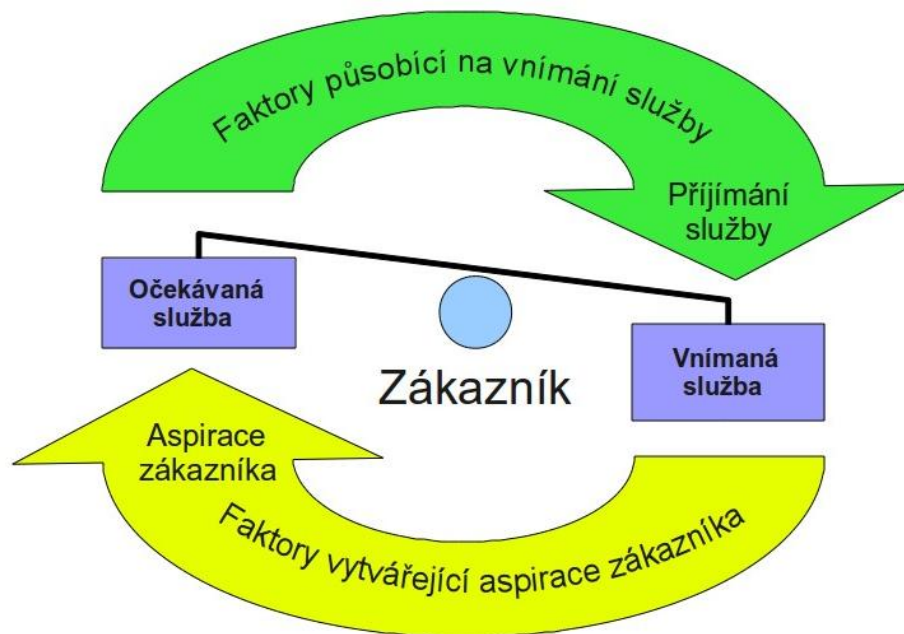
Obr. 38 Váha poskytnuté služby je nižší, než bylo očekáváno, Zdroj: Vlastní zpracování

Model řízení služeb je cyklický. Výstup modelu je zároveň vstupem do modelu v jeho dalším cyklu. Předpokládáme totiž, že zákazník znovu vyhledá stejnou či podobnou službu bez ohledu na to, zda vybere nového poskytovatele či je spokojen a zůstane u stávajícího. Taktéž z pohledu zaměstnance a managementu je proces poskytování služeb cyklický, pakliže se zaměstnanec či management nerozhodnou změnit své pracoviště, respektive působení. I když se přesunou do výroby, stále můžeme mluvit o tom, že poskytují služby. Za přerušení modelu můžeme tedy považovat nemoc, smrt zákazníka, zaměstnance či manažera nebo odchod zaměstnance či manažera do důchodu. V posledním zmíněném případě však bude stále vstupovat do modelu jako příjemce služeb.

Proces poskytování a přijímání služby je dynamický a ovlivňují jej určité faktory, které jsou graficky umístěny do šipky daného procesu. Na následujících obrázcích je znázorněn model servisního marketingu z pohledu zákazníka servisu (obr. 39), zaměstnance servisní firmy (obr. 40) a managementu firmy (obr. 41) poskytující služby.

4.5.2 Model řízení služeb z pohledu zákazníka

Model řízení služeb z pohledu zákazníka představuje obraz skutečných vztahů a závislostí v procesu poskytování služby zákazníkovi, tak jak je vnímá samotný zákazník. Ten je ovlivňován určitými faktory, které vytvářejí jeho aspirace na hodnotu očekávané služby a pak v samotném procesu poskytování služby jsou zde další faktory, které mají vliv na vnímanou hodnotu služby zákazníkem. Zákazník pak srovnává hodnotu očekávané služby s hodnotou vnímané služby, vytváří si nové aspirace a poskytuje reference dalším potenciálním zákazníkům. Model je graficky znázorněn na obr. 39.



Obr. 39 Model řízení služeb z pohledu zákazníka, Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory vytvářející aspirace zákazníka na kvalitu očekávané služby:

- Osobní potřeby.
- Minulá zkušenost (spokojenost, případně nespokojenost se službou nebo s poskytovatelem služby).
- Marketingová komunikace.
- Přijaté reference atd.

Faktory působící na vnímání kvality služby zákazníkem:

- Porovnávání kvality služby s její cenou a dalšími náklady potřebnými k obstarání služby.
- Uspokojení potřeb, případně vznik potřeb nových.
- Celkový dojem ze služby a šíření dobrých nebo špatných referencí atd.

Pro lepší pochopení fungování modelu řízení služby z pohledu zákazníka si rozdělíme proces poskytování služby na fázi před poskytnutím služby, kdy si zákazník vytváří aspirace na očekávanou službu, a na fázi v průběhu poskytování služby, kdy dochází k porovnávání těchto aspirací se samotnou zkušeností s přijímanou službou.

Aspirace zákazníka jsou vytvářeny na základě osobních potřeb, minulé zkušenosti s daným poskytovatelem služby nebo typem služby obecně bez ohledu na jejího poskytovatele. Dále je ovlivňována marketingovou komunikací, která je příležitostí k řízenému vytváření potřeb zákazníka a tedy ke správnému vytváření aspirací zákazníka na hodnotu služby. Často se firmy právě v marketingové komunikaci dopouštějí chyby, kdy se snaží uměle zvýšit hodnotu služby ve snaze přilákat zákazníka. Pak mnohdy dochází k rozčarování zákazníka, kdy zjišťuje, že hodnota reálně poskytnuté služby neodpovídá aspiracím na očekávanou službu, které si vytvořil právě na základě marketingové komunikace. Nevztahuje se však na případy luxusních služeb určené pro určitou specifickou skupinu zákazníků.

Určitou korekcí marketingové komunikace mohou být přijaté reference od kolegů, přátel, jiných zákazníků atp. V současnosti je zákazník stále znalejší, zkušenější a náročnější. Má přístup k více informacím, než tomu bylo v minulosti hlavně díky internetu a různým portálům, které se zabývají zákaznickým hodnocením produktů a služeb. Dále existují i mobilní aplikace v „chytrých“ telefonech, které umožňují vyhledat nejnižší ceny na trhu srovnatelných produktů nebo služeb. To vše by mělo vést k přesnějšímu vytváření očekávání zákazníka na hodnotu služby. Proto se prostor pro neetické a neodpovědné jednání teoreticky zmenšuje. Přesto se stále objevují firmy, které se pokoušejí o převedení přidané hodnoty pro zákazníka na svůj účet. Ve výsledku díky lepšímu a rychlejšímu přenášení informací mezi zákazníky se poškozuje tím, že ztrácí zákazníky, nedokážou si vybudovat stabilní základnu loajálních zákazníků a musí vynakládat zvýšené náklady na získávání nových zákazníků.

V procesu během poskytování služby nebo po poskytnutí služby dochází k porovnávání kvality služby s její cenou nebo přesněji řečeno s náklady vynaloženými na poskytnutí služby (zahrnuje také náklady spojené s cestou zákazníka za poskytovatelem služby, např. cesta do sauny). Zákazník si vytváří přesnější obraz o hodnotě poskytované služby a porovnává jej s obrazem očekávané služby, který si vytvořil na základě předpokladů, které byly popsány v předchozím odstavci. Přichází fáze sebereflexe, kdy zákazník zjišťuje, zda byly všechny jeho potřeby uspokojeny a zda se například nevytvořily nové potřeby v souvislosti s poskytováním této služby (např. zákazník v sauně zjišťuje, že bude potřebovat využít i služby maséra). Výsledkem procesu poskytování služby a po skončení tohoto procesu je porovnání celkových očekávání s výsledným vnímáním hodnoty služby. Na základě tohoto porovnávání pak zákazník dále šíří pozitivní nebo negativní reference dalším potenciálním zákazníkům. Obecně se negativní reference šíří mnohem účinněji a rychleji než pozitivní.

Vliv ceny služby na vytváření aspirací před poskytnutím služby

Zaměřme se na situaci, kdy cena služby není explicitně vyjádřena, např. obsluha v restauraci. V některých západních zemích je pevně dáno, kolik by mělo činit „spropitné“, abychom ohodnotili službu číšníka, např. 10% z ceny konzumace jídla nebo nápojů. Byl jsem svědkem několika situací, kdy host ze západní Evropy byl zmaten při placení v některé restauraci ve východní Evropě. Většinou se ptal, zda je obsluha již započtena na účtu. Pokud ne, jaké procento je obvyklé. Dokonce nastala i opačná situace, kdy byl host evidentně nespokojen s obsluhou a odměna obsluhy (spropitné) nepřicházela v úvahu. Byl jsem svědkem, kdy číšník měl ještě tu drzost zeptat se, zda host nezapomněl na spropitné.

Dalším případem může být, když dodávka zařízení a cena servisu (někdy včetně náhradních dílů) je zahrnuta v ceně. Je to případ tzv. zápůjček nebo operativních leasingů. Služba – servis je placen ve splátkách společně se splátkami zapůjčení samotného zařízení nebo formou jiného plnění, např. odběrem doplňkových produktů nutných k provozu zařízení. Společně na těchto modelech je, že zákazník v podstatě neví, kolik stojí cena samotné služby, pokud nevlastní podrobnou kalkulaci, a tudíž si není schopen vytvořit správná očekávání na hodnotu služby. Zároveň mu tento přístup ztěžuje správné hodnocení poskytnuté služby, pokud mu chybí toto důležité kritérium pro stanovení hodnoty, tedy cena služby.

Dalším specifickým příkladem může být, když se zákazník setkává poprvé s určitým typem služby. Pokud se jedná o první kontakt zákazníka s danou službou, neznamená to, že by si zákazník nemohl vytvořit správné aspirace na očekávanou hodnotu služby. Naopak vytváří si aspirace na očekávanou kvalitu služby prostřednictvím vlastních potřeb, minulé zkušenosti s podobnou službou ať už od stejného nebo jiného poskytovatele, dále na základě marketingové komunikace (vytvářející dojem luxusní služby nebo služby pro každého) a na základě přijatých referencí od známých, kolegů a přátel atd. To vše vytváří aspirace na očekávanou kvalitu službu. Přijde okamžik, kdy se zákazník dovídá o ceně (někdy již v rámci marketingové komunikace). Racionální konzument služby by měl připočítat další dodatečné náklady nutné k tomu, aby došlo k poskytnutí, respektive k přijetí služby ze strany klienta (např. musí dojet do restaurace nebo k masérovi autem apod.). Celkový předpokládaný užitek služby pak porovnává s celkovými náklady, které je nutné vynaložit pro přijetí služby. Výsledkem je hodnota očekávané služby, kterou po skončení nebo již během procesu přijímání služby konzumenti vědomě či nevědomě porovnávají s hodnotou služby tak, jak ji skutečně vnímají. Poté se racionální konzument rozhoduje, zda opět navštíví stejného poskytovatele služby (např. stejnou restauraci) a jaké bude případně šířit reference o službě nebo poskytovateli, zda pozitivní či negativní.

Vliv neetiky na trh a spotřebitele

Jaké jsou však důsledky neetiky na trh a spotřebitele? Hlavní problém a výsledek neetiky spatřuji ve ztrátě důvěry, která ovlivňuje náklady a rychlost. Dalším negativním důsledkem neetiky v případě spotřebitele je ztráta schopnosti vytvářet správná očekávání na hodnotu služby nebo produktu. Tím že spotřebitel podvědomě předpokládá neetické chování, protože je běžné, a zároveň má nízkou důvěru v poskytovatele služby, produktu či k celému trhu obecně, pak snižuje předpokládanou očekávanou hodnotu služby nebo produktu, kterou porovnává s cenou. Zároveň nízká důvěra vytváří dodatečné náklady a zpomaluje rychlost, jak na straně kupujícího, tak na straně prodávajícího.

Předešlou domněnku o negativním vlivu neetiky na očekávanou hodnotu služby lze ověřit pomocí ceny, která by v tržní ekonomice měla odrážet hodnotu služby. Děje se tak odvozeně ze vztahu nabídky a poptávky. Klient očekává neetické jednání a hodnota očekávané služby je nižší než v případě, kdy má plnou důvěru v poskytovatele produktu a služby. Poskytovatel, aby mohl prodat, musí cenu snížit. Kupující opět porovnává hodnotu služby s cenou, přičemž hodnota služby se nezvýšila ani nesnížila, pouze cena nyní odpovídá hodnotě očekávané služby či produktu a koupě se realizuje.

Pravděpodobně je možné konstatovat, že profituje kupující, protože nakupuje za sníženou cenu. Jenže kupující koupil za cenu, která odpovídá jeho očekávané hodnotě služby, takže z hodnotového hlediska, kupující nezískal dodatečnou hodnotu. Prodávající neprodal za potenciální cenu. Nesmíme také zapomenout na nízkou důvěru na trhu, která způsobuje další dodatečné náklady, jak na straně kupujícího, tak prodávajícího. Vlivem neetického prostředí nemohli účastníci transakce dosáhnout optima, tedy řešení win-win (výhra-výhra). Je nutno také zmínit, že účastníkem každé transakce na trhu je nepřímo také celá společnost (odvádějí se daně, vznikají pozitivní nebo negativní externality apod.). Neetické prostředí může být brzdou prosperity národů. Naopak etické prostředí může přispívat k prosperitě. Proto je možno považovat manažerskou a podnikatelskou etiku za podnětné inovace řídicí práce ve firmách, pokud již tato inovace nebyla úspěšně zavedena.

Předchozí příklad a vyvozenou domněnku o etice jako podnětné inovace lze potvrdit například tím, že České republice patří jedno z nejhorších míst v rámci Evropské unie v žebříčku indexu vnímání korupce, který sestavuje Transparency International.⁶ Zároveň se Česká republika nachází v druhé polovině žebříčku cenových hladin podle Eurastat.⁷ Samozřejmě na cenové hladiny má vliv mnoho dalších faktorů, např. hrubý domácí produkt - HDP, fiskální politika, směnné

⁶ Index vnímání korupce. *Transparency International* [online]. 2011 [cit. 2012-08-24]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebricku-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>

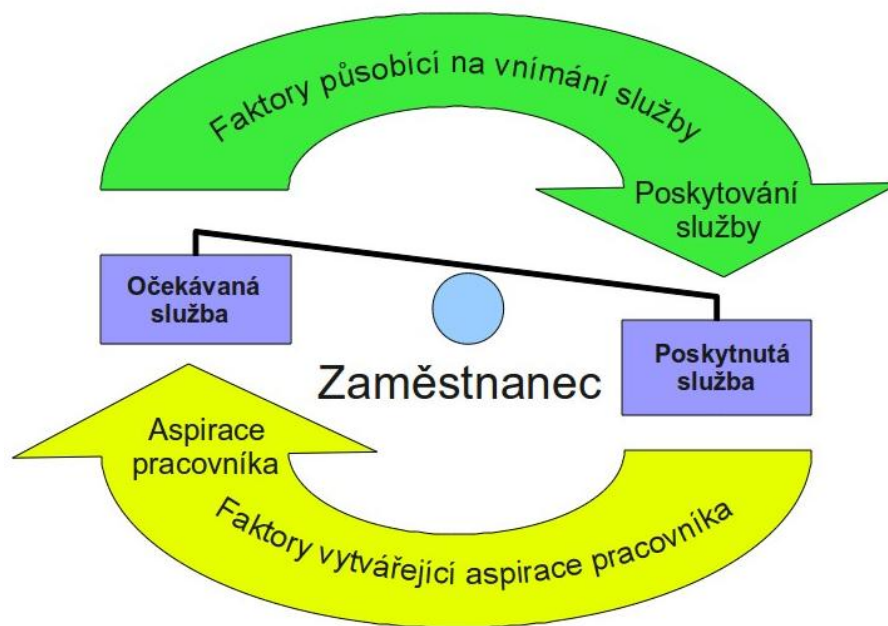
⁷ HDP na obyvatele, spotřeba na obyvatele a indexy cenové hladiny. *Eurostat* [online]. 2011 [cit. 2012-08-24]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices/cs

kurzy atd. Domnívám se, že dalším výzkumem by bylo možné nalézt určité korelace mezi indexem cenových hladin a indexem vnímání korupce.

4.5.3 Model řízení služeb z pohledu zaměstnance

V procesu poskytování služeb jsou důležití lidé a procesy. Pod pojmem lidé můžeme rozumět zákazníky i zaměstnance. Nebude lehké stanovit, kdo má větší důležitost, zda zákazníci nebo zaměstnanci firmy. Jsou firmy, které přikládají větší důležitost zákazníkům a naopak menší důležitost svým zaměstnancům. Pak jsou firmy, které mají opačný přístup a věnují se více svým zaměstnancům. Třetím extrémním případem je, když firma přeceňuje procesy na úkor zaměstnanců a zákazníků. Proto je potřeba hledat vyvážený přístup, který bude stavět na kvalitních a stabilních zaměstnancích, kvalitních firemních procesech a dobré znalosti zákazníka, jeho potřeb a spokojenosti.

Optimální je přístup, který považuje zákazníky i zaměstnance v procesu služeb za stejně důležité a pomocí odpovědného a etického řízení se snaží, aby cítili vzájemnou sounáležitost a závislost. Zaměstnanec je závislý na zákazníkovi, protože přeneseně díky zákazníkům, může firma fungovat a zaměstnanec dostává svůj plat případně prémie. Zákazník je závislý na zaměstnanci, protože ten je primárně odpovědný za to, jak bude zákazník vnímat poskytnutou službu. Je důležité, aby zaměstnanec dobře porozuměl potřebám zákazníka. Vzájemná spolupráce mezi zákazníky a zaměstnanci je tedy žádoucí. Důležitou roli bude hrát i vzájemná důvěra mezi těmito dvěma skupinami. Důvěra posiluje loajální vztahy a zároveň zvyšuje rychlost a snižuje náklady v procesu poskytování služeb. Dá se přeneseně konstatovat, že důvodem, proč jsou náklady na udržení stávajících loajálních zákazníků nízké, může být také právě vlivem vyšší úrovně důvěry. A ti kdo mají nejlepší předpoklady vytvářet důvěrný vztah se zákazníkem, jsou právě zaměstnanci, kteří jsou v přímé interakci se zákazníkem (výjimkou jsou některé elektronické služby, např. na internetových stránkách, ale i zde se snaží firmy zřizovat funkci poradce, který je k dispozici na e-mailu, telefonu, internetovém telefonu Skype apod.). Model řízení služeb z pohledu zaměstnance je znázorněn na následujícím obrázku 40.



Obr. 40 Model řízení služeb z pohledu zaměstnance, Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory vytvářející aspirace zaměstnance na kvalitu poskytnuté služby:

- Systém vzdělávání, školení a mentoringu v organizaci poskytující služby.
- Zadání a specifikace služby, jak by se měla poskytovat.
- Procesy relevantní k poskytování služby.
- Stimulace pracovníka finančními i nefinančními metodami atd.

Faktory působící na vnímání kvality služby zaměstnancem:

- Stimulace se přeměňuje v motivaci zaměstnance.
- Nabyté explicitní a tacitní znalosti, které ovlivňují průběh a kvalitu poskytované služby.
- Vnímání a předjímání potřeb zákazníka zaměstnancem.
- Kreativita a invence zaměstnance v procesu poskytování služby atd.

Podobně jako u zákazníka dochází také u zaměstnance k vytváření aspirací na kvalitu (potažmo hodnotu) služby. Tyto aspirace se vytvářejí na základě firemního vzdělávání, školení, mentoringu (vedení pod dohledem zkušeného zaměstnance firmy – mentora), dále na základě specifikace služby (firemního manuálu, jak poskytovat službu) a na základě stimulace zaměstnanců pomocí finančních a nefinančních stimulů. Aspirace pracovníka vytvářejí jeho očekávání, jak by měla služba vypadat a jak by ji měl poskytovat zákazníkovi.

V samotném procesu poskytování služby zaměstnancem zákazníkovi, dochází k přeměně stimulačního působení v motivaci zaměstnance. Motivace do velké míry určuje kvalitu poskytované služby. Dále mají na kvalitu služby vliv explicitní a tacitní znalosti zaměstnance. Explicitní jsou naučené informace, tacitní znalosti vycházejí ze zkušeností zaměstnance (např. technik pozná již podle zvuku přístroje, že je problém s pumpičkou). Tacitní znalosti také předurčují vnímání a předjímání potřeb zákazníka. Zkušenosti zaměstnanci ve službách dokážou číst mezi řádky, mezi slovy nebo podle neverbální komunikace. Jak uvádí Clayton (2004): *„Množství slov během normálního rozhovoru je přibližně 100-120 slov za minutu. Ve stejném časovém úseku je průměrný člověk schopen nechat proběhnout svou myslí asi 800 slov. Řeč těla představuje výstup pro toto obrovské množství nevyslovených myšlenek a pocitů.“*

Proto je důležité zaměstnance ve službách školit nejen na tzv. tvrdé techniky (hard skills), tedy techniky, které mají přímou souvislost s jejich oborem poskytování služeb (např. masér projde masérským kurzem), ale také je potřeba školit a rozvíjet tzv. měkké techniky (soft skills). Tedy techniky zaměřené na interpersonální a komunikační dovednosti. Jak říkám svým technikům: *„Nezapomínejte, že neopravujete jen přístroj. Opravujete především zákazníka!“*.

Zaměstnanci služeb jsou součástí určité organizace (tedy řízeného uspořádání) a kultury firmy, které do velké míry ovlivňují, jak výsledné služby a jejich kvalita bude vypadat, viz např. Staňková a kol. (2010).

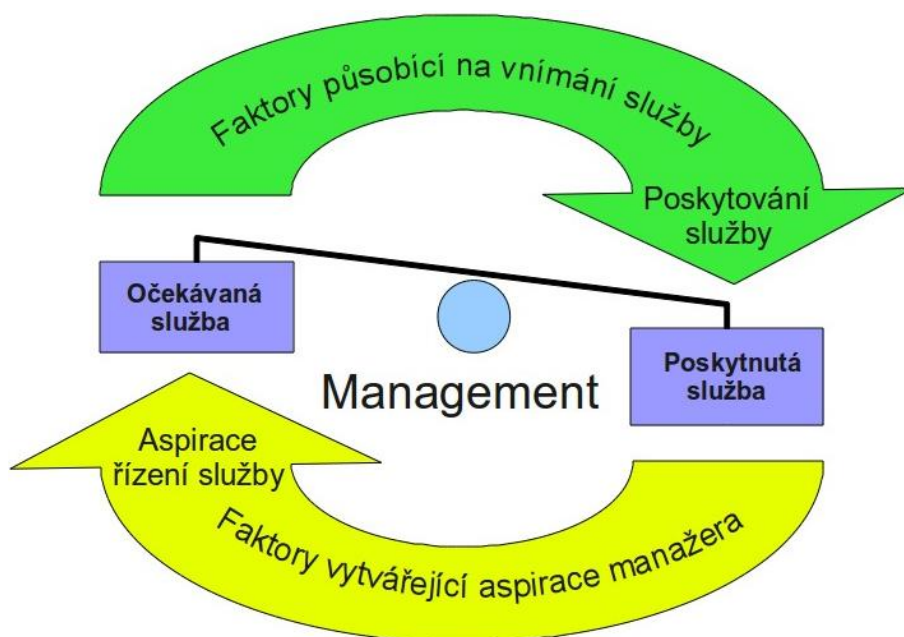
„V tradičních službách je na prvním místě zaměstnanec. Organizace služby je přizpůsobena zaměstnancům a jejich možnostem. Zaměstnanci pak hledají způsoby, jak si svou práci ulehčit a snaží se zákazníka této myšlenky přizpůsobit. Zákazník se stává pouhým článkem zapadajícím do celého procesu prodeje a nákupu. Je povinen respektovat pracovní dobu, způsob obsluhy, dbát příkazů, zákazů a doporučení. Každý se již setkal s výrazy „Nemám, nechci, nemohu, je to na Vás, nestůjte tady, stíníte, odstupte, nevracíme, zkontrolujte, nebudeme brát zřetel.“ Tradičně poskytované služby začínají omezovat zákazníka. Toto chování zaměstnanců je však přirozené. Pracovníci v tradičních službách bývají hůře placeni, chtějí si odpracovat svých 8 hodin a jít domů.“

Je potřeba tedy vzdát se tradičního modelu služeb, který má v českém prostředí ještě kořeny v době socialismu, kdy zákazník zde byl pro služby a ne služby pro zákazníka. Podobným způsobem to pak vnímají i zaměstnanci v tradičních službách a neuvědomují si, že bez zákazníků, jejich služba a zároveň jejich pracovní místo pravděpodobně zanikne. Je škoda, že to takto neplatí i ve státních službách.

4.5.4 Model řízení služeb z pohledu managementu

Zaměříme se nyní na řízení služeb z pohledu managementu. Opět v modelu dochází k porovnávání („vážení“) očekávané služby a poskytnuté služby, tentokrát z pohledu manažerů, kteří proces poskytování služby řídí. Aspirace managementu na řízení služby jsou vytvářeny na základě naslouchání a zkoumání požadavků zákazníků. Pokud se objeví nový požadavek zákazníka, měl by management reagovat spuštěním a podporováním inovačního procesu podle pravidel, která byla zmíněna již dříve v této práci. Nezaměňujme však inovace za invence. Invence, je kreativní myšlenka, která řízeným procesem přechází v inovaci. Prostředí (podhoubí) pro invence by mělo být v organizaci přítomno a podporováno neustále.

Management se zabývá návrhem procesů a specifikací služby, pokud nejsou v organizaci samostatná oddělení, která tyto úkoly mají na starosti a managementu předkládají výsledky pouze k připomínkování a schvalování. Management má přímou odpovědnost za řízení finančních a lidských zdrojů při poskytování služeb. Omezenost (respektive neomezenost) finančních a lidských zdrojů má přímý vliv na úroveň kvality služby. Viz např. teorie obsluhy nebo teorie front při navrhování počtu obslužných míst (např. pokladen v supermarketu) má přímý vliv na délku čekání zákazníka než bude obslužen. Výsledky je nutné vyvážit s disponibilními finančními a lidskými zdroji, případně s dalšími omezeními (např. maximální možný počet pokladen na danou plochu atd.) Celá problematika je předmětem optimalizace pomocí kvantitativních a matematických metod. Všechny faktory zmíněné výše vytvářejí aspirace managementu na kvalitu služby (obr. 41).



Obr. 41 Model řízení služeb z pohledu managementu, Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory vytvářející aspirace manažera na kvalitu poskytované služby:

- Znalost zákazníka a předjímání jeho potřeb.
- Zavádění a řízení inovací do procesu poskytování služeb.
- Zavádění a řízení procesů při poskytování služeb.
- Zadávání a specifikace poskytovaných služeb.
- Řízení finančních a lidských zdrojů potřebných k poskytování služeb atd.

Faktory působící na vnímání služby:

- Vedení lidí a dalších zdrojů nutných k poskytování služeb (časových, finančních).
- Řízení výkonu a produktivity.
- Měření spokojenosti zákazníků, např. metodou NPS a adekvátní reakce na stížnosti v kvalitě poskytované služby.
- Taktické změny v procesu poskytování služby v případě nutnosti atd.

V procesu poskytování služby a vytváření reálné vnímané kvality služby se management stará o vedení lidí a řízení produktivity a výkonu. K tomu může využívat manažerských metod (řízení podle cílů, řízení výkonu) a kvantitativních ukazatelů tzv. Key Performance Indicators, zkráceně KPI (klíčových ukazatelů výkonu). Nastavení cílů má vysokou důležitost, bez cílů zaměstnanci tápou a ztrácejí motivaci. Nelze však přeceňovat pouze kvantitativní ukazatele. Novou inovativní metodou řídicí práce, která vyvažuje (balancuje) kvantitativní a kvalitativní ukazatele je metoda Balanced Scorecard (volně přeloženo do českého jazyka – systém vyvážených ukazatelů výkonu podniku). Proto doporučuji použít i vyvážený systém zaměstnaneckých cílů, které kombinují, jak kvantitativní, tak kvalitativní cíle z těchto oblastí:

1. Finanční cíle zaměřené na zvyšování produktivity.
2. Zákaznické cíle zaměřené na zvyšování spokojenosti zákazníků.
3. Procesní cíle zaměřené na zvyšování efektivnosti.
4. Osobní cíle zaměstnance zaměřené na jeho osobní rozvoj (vzdělávání).

Kvantitativní cíle je vhodné navrhovat podle pravidel SMART, vycházející z počátečních písmen jednotlivých anglických slov uvedených níže (viz tab. 14).

Tab. 14 Definování cílů podle pravidel SMART, Zdroj: zpracováno podle Gewiki 2008⁸

S	Specific	Specifický
M	Measurable	Měřitelný
A	Achievable	Atraktivní
R	Relevant	Relevantní
T	Time-bound	Termínovaný

Je vhodné cíle odpovědně monitorovat a průběžně seznamovat zaměstnance s jejich plněním minimálně v měsíčních intervalech (vzpomeňme si, že u soustavy řízení Baťa to bylo dokonce denně). Kromě sledování a řízení produktivity a výkonu je potřeba sledovat také spokojenost zákazníků. Při řízení produktivity se totiž můžeme odhodlat ke krokům, které mají za cíl snížit náklady, ale zároveň udržet stejnou míru výstupních efektů. Měříme-li pouze v kvantitativní rovině, můžeme tohoto cíle dosáhnout. Ale můžeme také vyvolat negativní efekty na straně spokojenosti zákazníka, což může být předzvěst poklesů objednávek a příjmů v budoucnosti. Proto kromě sledování a řízení kvantitativních měřítek je nutné sledovat i kvalitativní ukazatele. Kvalitativní i kvantitativní ukazatele je možné měřit pomocí výše uvedené metody NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů), která v sobě kombinuje kvalitativní a kvantitativní měřítko sledování spokojenosti zákazníků. Stejně tak to platí i pro kvalitativní ukazatele uvnitř organizace, které nelze podceňovat a nahrazovat je pouze kvantitativními měřítky, která jsou mnohdy přeceňovaná. Například snižování nákladů ve firmě se týká především zaměstnanců. Proto je dobré a odpovědné sledovat také spokojenost zaměstnanců. V případě nežádoucích výkyvů je vyžadován taktický odpovědný zásah managementu.

Při řízení služeb by měl management vycházet z požadavků zákazníka. Manažer většinou není v přímé interakci se zákazníkem, proto by měl naslouchat svým podřízeným a vytvářet takové prostředí důvěry, které by umožňovalo kdykoli přijít s podnětnými návrhy na zlepšení procesu poskytování služby. Kreativita je základem invencí, které se řízeným procesem přeměňují na inovace. Podnětné invence by měly přicházet od kreativních pracovníků služeb, kteří by měli zaměřovat svůj potenciál kreativity nejen směrem k zákazníkovi, jak zlepšit kvalitu poskytované služby, ale také směrem dovnitř firmy, jak zvýšit produktivitu v poskytování služeb, tedy jak zvýšit množství obslužených zákazníků nebo kvalitu služby se stávajícími finančními a lidskými zdroji.

⁸ SMART. In: Gewiki [online]. 2008 [cit. 2012-08-17]. Dostupné z: <http://www.gewiki.cz/SMART>

Druhá cesta k produktivitě vede přes uspokojení zákazníků ve stávajícím množství a kvalitě, ale při zapojení nižšího množství finančních a lidských zdrojů.

Úkolem manažera je podněcovat kreativitu, vytvářet prostředí důvěry (v případě ojedinělého neúspěchu by zaměstnanec neměl pocítit následky), starat se o procesní stránku a specifikaci služby s ohledem na finanční a personální zdroje. Tyto úkoly je možné shrnout pod základní funkce manažera: plánování a organizování. V samotném procesu poskytování služby se pak již více uplatňují manažerské funkce přikazování (taktické změny) a kontroly (měření a řízení produktivity a výkonu, spokojenosti zákazníka). Důležitou roli hraje manažerský styl vedení lidí. Je nutné si uvědomit, že ve službách se mnohem více než v jiných oborech pracuje především s lidmi. Přitom čím dál více služeb se přesouvá do vyšší kvalitativní oblasti se stále vyššími nároky na kvalitu obsluhujícího personálu. I v případě pohostinských služeb již můžeme hovořit o obsluhujících číšnících jako o znalostních pracovnících. Většinou neočekáváme, že v kvalitních restauracích nás bude obsluhovat brigádník. Vedení znalostních pracovníků vyžaduje určitá specifika a určitě lze říci, že autoritativní styl vedení nebude mít úspěch, pokud očekáváme probouzení kreativity a podnětných invencí u podřízených. S úspěchem lze využít styl vedení Leadership, který je podrobněji popsán v této disertační práci. Leadership zastává nezastupitelnou roli především v období řízení změn (change management).

V oblasti procesů se bohužel často stává, že jsou spíše zaměřeny dovnitř firmy, nikoli navenek směrem k zákazníkům. Stejný problém se týká nejrůznějších ISO auditů, dělají se někdy jen účelově spíše pro získání certifikátu než pro zlepšení organizace a kvality práce. Mnohdy v běžném provozu to v organizacích vypadá jinak, než bylo uvedeno během auditu. Je to obecná slabina auditů. Nejedná se však o procesní slabinu auditu jako nástroje hodnocení. Je to spíše problém nízké úrovně etického povědomí a odpovědnosti. Druhou slabinu auditů vidím v tom, že řadový zaměstnanec často neví, co je cílem těchto auditů – v auditu spíše vidí jednorázový časově omezený proces, kdy je potřeba připravit všechny potřebné dokumenty a dávat si pozor, aby vše na pracovišti bylo podle vydaných předpisů a příruček. Málokdy se auditoři objeví v terénu, pokud je služba poskytována přímo v lokalitě zákazníka. Podle mého názoru se minul účinek ISO auditů ve smyslu, že by se jednalo o kontinuální zlepšování kvality služeb a procesů v rámci organizace.

Proto když provádím audity servisní excellence, zdráhám se používat slovo audit. Ne z důvodu, že by dvou denní návštěva ve firmě nebyla procesně podobná provádění ISO auditů. Vidím však velký rozdíl v obsahu auditu servisní excellence. Je to spíše o vzájemné diskuzi a přesvědčování, že navrhované řešení může mít pozitivní efekt pro danou organizaci. Také často zaměřím přímo do terénu, zjistit, jak funguje logistika nebo projektový management přímo ve skladu nebo u zákazníka apod. Ve většině případů se

snažím používat označení certifikace, ale kvůli vzájemnému porozumění se mnohdy nakonec nevyhnu pojmenování audit servisní excelence. Po příchodu do partnerské firmy mě pak při první návštěvě většinou čeká hromada papírů a dokumentů na stole. Jedná se evidentně o převládající zkušenost z nejrůznějších ISO auditů. O podobné zkušenosti hovoří také Staňková a kol. (2010):

„Asi 90% procesů není orientováno na zákazníka, ale na potřeby nadřízeného a firmy! ... Zavádění ISO je dnes nutností. ISO ovšem není cílem, je to prostředek ke zlepšení kvality! Uplatňování procesního přístupu, podpořeného certifikací podle ISO či jiných norem, bez zapojení nositelů a realizátorů procesu nemůže přinést výsledky. ISO tak zůstane jen bezcenným papírem.“

Paradoxně jsem se během auditů servisní excelence setkal u firem, které se nehonosí žádnou značkou „ISO Certified“ s vyšší kvalitou procesů a jejich řízení než u firem, které již byly ISO certifikované.

5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

5.1 Přínos práce pro vědu a výzkum

Teorie managementu nedoznala za posledních sto let takových změn, jako jsme svědky v jiných vědních oborech. Proto vidím hlavní přínos této práce v hledání možností, jak kvalitativně inovovat teorii řízení. V disertační práci je jednoznačně naznačena cesta, kterou by se měly inovační aktivity ubírat. Je v hledání kvalitativních měřítek, popisujících jevy ve fungování organizací a nejen těch, které poskytují služby. V minulosti jsme byli několikrát svědky selhání kvantitativních měřítek (např. pád firmy Enron, krize hypotečního systému v USA). Kumulace těchto nežádoucích jevů podpořená ztrátou důvěry na finančních trzích vedla ke vzniku hospodářské krize, se kterou se západní ekonomiky stále ještě dostatečně nevyrovnaly. Palčivým problémem se stává ztráta konkurenceschopnosti vzhledem k rychle se rozvíjejícím zemím BRIC (Brazílie, Indie, Čína, Rusko).

Proto je potřeba hledat možnosti inovace řídicí práce tak, aby evropské firmy mohly opět úspěšně konkurovat na globálních trzích. V oblasti služeb je potřebné zkoumat faktory, které mají vliv na úspěšné podnikání firmy. Výsledky této práce potvrzují, že determinantem úspěchu ve službách je spokojenost zákazníků. Je tedy žádoucí spokojenost zákazníků měřit a rychle reagovat na nežádoucí odchylky. Přestože jsou v práci použity „konvenční“ nástroje měření spokojenosti zákazníků, jakými jsou indexy spokojenosti nebo poměrně moderní metoda NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů), nový přínos provedené studie vidím v přístupu k měření úspěchu firmy ve službách. Nebyly použity tradiční měřítka výkonnosti firmy, jakými jsou obrat nebo zisk, protože jsou ovlivněny dalšími faktory (např. cenová politika, náklady) včetně neetického ovlivňování těchto ukazatelů, nýbrž je použito měřítko nárůstu instalované báze přístrojové techniky určitého výrobce, jakožto vyjádření důvěry a spokojenosti zákazníka k danému poskytovateli servisních služeb. Tím je možné odfiltrovat nežádoucí faktory, které budí dojem zdánlivého úspěchu ve službách, ale zároveň je stále možné výsledky zobecnit také na jiné oblasti služeb. A to díky tomu, že existují další, v této disertační práci také zmíněné studie, potvrzující, že „příliv a odliv“ zákazníků závisí na jejich spokojenosti se službou či produktem.

Další oblastí zkoumání je souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníka. Zde nenacházím přímé korelace pravděpodobně z toho důvodu, že ve zkoumaném vzorku nejsou servisní organizace, kde by spokojenost zaměstnanců byla na nízké úrovni. Souvisí to nejspíš s fenoménem důvěry, která byla také shledána na poměrně vysoké úrovni ve zkoumaných organizacích. Proto tato práce nepřímo dokazuje závěry jiných autorů (např.

Harvey, 2011), že důvěra a etika mají pozitivní vliv na spokojenost (subjective well-being).

Hlavní vědecký přínos práce vidím ve snaze o popis a kvantifikaci kvalitativních jevů v rámci řízení služeb a také poznání jejich pozitivních vlivů na úspěch firmy a konkurenceschopnost, která pramení ve své podstatě ve vytváření důvěry nejen v rámci organizace, ale také směrem k zákazníkům a dodavatelům. Konkrétně např. vyšší úroveň vyspělosti procesů servisního poskytovatele je znakem vyšší efektivity v rámci organizace a tím posiluje její sebedůvěru. Zároveň je předpokladem lepšího uspokojení zákaznických potřeb a posiluje důvěru zákazníka v poskytovatele servisních služeb. Přitom hrají důležitou roli etické aspekty, které mají tendenci důvěru ještě posilovat a vytvářet stabilitu nejen firmy, ale také celých odvětví a trhů. Rovněž výsledky mého výzkumu potvrzují, že si čeští manažeři spojují vznik hospodářské krize s absencí etiky a morálky v podnikání. Bohužel na druhou stranu nejeví velkou ochotu věnovat větší pozornost podnikatelské etice v následujících letech.

Domnívám se, že se problematikou zkoumání kvalitativních jevů v rámci managementu organizací vědecká pracoviště dostatečně nezabývají. Kdyby tomu tak bylo, věřím, že by více přesvědčivých vědeckých výsledků mohlo vést k rychlejší kultivaci podnikatelského prostředí nejen v České republice. Pozitivní dopady by pak bylo možné pozorovat v rámci celé společnosti včetně jejího okolí (např. životní prostředí a problém vzniku negativních externalit). Proto věřím, že tato disertační práce může být stimulem i východiskem pro další výzkum přínosu etického managementu pro vývoj transparentnosti, stability a efektivity vztahů nejen mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, ale i v dalších oblastech ekonomické činnosti.

5.2 Přínos práce pro praxi

Hlavní přínos pro praxi je ve specifikaci faktorů, které přispívají k obchodnímu úspěchu firmy ve službách a k budování dlouhodobých loajálních vztahů se zákazníkem založených na aktivní entusiastické spolupráci respektující etické principy. Výzkumem je dokázána přímá závislost mezi spokojeností zákazníka a obchodním úspěchem firmy. Je definována skupina loajálních zákazníků a pozitivní efekty, které by měly firmy motivovat k usilování o dlouhodobé loajální vztahy se zákazníky. V disertační práci je představen koncept měření spokojenosti zákazníka pomocí metody NPS (Net Promoter Score – čisté skóre propagátorů), který je operativní pomůckou managementu pro sledování kvality vztahů se zákazníky a odhalování negativních jevů, jež mohou vést až k šíření negativních referencí dalším potenciálním zákazníkům a ztrátě dobrého jména firmy. Díky metodě NPS mohou firmy měřit spokojenost zákazníků a odhalovat kvalitu vzájemných

dodavatelsko-odběratelských vztahů stejně rigidně jako měří např. obrat nebo zisk.

V disertační práci je také představen model řízení služeb, který shrnuje a graficky znázorňuje hlavní poznatky relevantní pro úspěšné řízení služeb. Řízení služeb je do vysoké míry ovlivňováno vospělosti procesů a lidí, respektive jejich znalostí a zkušeností. V práci se především zaměřuji na vospělost procesů služeb, a jakým způsobem ji definovat, klasifikovat a zlepšovat. Cílem je posun od reaktivního způsobu managementu (tzv. hašení požárů) přes preventivní přístup až k pro-aktivnímu způsobu řešení problémů, který je nejméně náročný, jak na lidské, tak na materiální zdroje a vede tedy k vyšší produktivitě ve službách a ke kvalitnějším vztahům se zákazníky, včetně dosažení vyšší míry uspokojení potřeb, jak zákazníků, tak zaměstnanců. Koncept servisní excelence a hodnocení vospělosti procesů lze uplatnit v praxi při auditech servisní excelence.

Disertační práci budu i nadále rozvíjet, abych zvyšoval motivaci servisních služeb k rozvíjení kreativních inovací přispívajících k etice podnikatelského klima, které stále pokládám v naší společnosti za neuspokojivé, jak podle vlastních výzkumů, praktických zkušeností nebo podle závěrů nezávislých institucí (např. Transparency International). V disertační práci jsem výzkumem specifikoval možné příčiny současného stavu a zároveň uvedl pozitivní přínosy podnikatelské a manažerské etiky na oblasti související s řízením služeb a budování dlouhodobých loajálních vztahů se zákazníky, které je možné využívat v podnikové praxi.

ZÁVĚR

Disertační práce zkoumá faktory, které mají pozitivní vliv na spokojenost zákazníků a tím i na obchodní úspěch firmy zabývající se službami. Můj výzkum prokazuje některé souvislosti, například přímý vliv spokojenosti zákazníka na obchodní úspěch firmy. Na druhou stranu spokojenost zákazníka není signifikantně ovlivňována spokojeností zaměstnance, jak bývá často uváděno v publikacích. Alespoň výsledky mého průzkumu tyto vlivy na spokojenost zákazníka neprokázaly. Spokojenost zákazníka je pozitivně ovlivňována spíše vyspělostí procesů ve firmě poskytující služby, konceptem servisní excelence, důvěrou uvnitř organizace i vůči zákazníkovi a respektováním etických a odpovědných přístupů.

Etika v řízení služeb je aktuální téma, protože dosud v praxi dochází k preferenci prodeje nad uspokojováním potřeb zákazníků. „*Stále mnoho firem nerozlišuje mezi tzv. dobrými a špatnými zisky.*“ (Reichheld, 2006). Zisk pojímají jako účetní hodnotu a nevidí, zda zisk nebyl získán např. na úkor hodnoty pro zákazníka, nebo naopak se o to někdy přímo snaží buď již formou základního produktu/služby nebo formou různých komplementárních (doplňkových) služeb a produktů.

Dnešní zákazník je však již znalejší a zkušenější, má možnost dohledat si informace o ceně, případně o kvalitě nabízeného produktu či služby prostřednictvím internetu a jiných informačních médií, ale i pomocí nejrůznějších sociálních interakcí. Vytvořený mentální model pak většinou aplikuje nejen na určitý produkt firmy, ale někdy ho přenáší i na substituční produkty jiných firem či celé odvětví. Tím se snižuje jeho žádoucí reakce na marketingové působení. Náklady na získání nového zákazníka jsou stále vyšší než na jeho udržení, proto by se firmy měly zaměřit na rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky, jejich stabilizaci a posilování loajality. To ve svém důsledku povede ke snížení nákladů a zvýšení přidané hodnoty, jak pro zákazníka, tak pro firmu.

Některé firmy ve vidině rychlého (avšak většinou také krátkodobého) zisku se uchylují k tzv. konzumnímu managementu – viz Dytrt (2011):

„Konzumní management se projevuje zejména korupcí, proti které bohužel často bojujeme, až když je realizována a prokázána. Etika v managementu na všech hladinách řízení společnosti má však úlohu být spolehlivým prostředkem prevence nežádoucího vývoje.“

LITERATURA

- [1] ADAIR, John. *Leadership: Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
- [2] AKELLA, Devi. Learning together: Kolb's experiential theory and its application. *Journal of Management & Organization*. 2010, roč. 16, s. 100-112.
- [3] ANZENBACHER, Arno. *Úvod do etiky*. 2. vyd. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0917-5.
- [4] BAŤA, Tomáš J. *Švec pro celý svět*. Praha: Melantrich, 1991. ISBN 80-7023-106-8.
- [5] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- [6] BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2001. ISBN 80-248-0008-X.
- [7] BLÁHA, Jiří. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1084-8.
- [8] BOGAN, Christopher E a Michael J ENGLISH. *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill, 1994. ISBN 00-700-6375-3.
- [9] BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-726-1149-6.
- [10] COVEY, Stephen M a Rebecca R MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-176-8.
- [11] COVEY, Stephen M, Greg LINK a Rebecca R MERRILL. *Chytrá důvěra: vytváření prosperity, osobní energie a radosti ve světě plném nedůvěry*. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-254-3.
- [12] CRAM, Tony. *Vítězný tah: Jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-246-8.
- [13] CRONIN, Joseph J., a Stuart A. TAYLOR. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*. 1992, roč. 56, s. 55-68.

- [14] DALE, B, Anthony van der WIELE a Jos van IWAARDEN. *Managing quality*. 5th ed. Malden: Wiley-Blackwell Pub., 2007, ISBN 14-051-4279-0.
- [15] DIRKS, Kurt T. a Donald L. FERRIN. Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*. 2002, roč. 87, s. 611-628. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.6317&rep=rep1&type=pdf>
- [16] DONOVAN, D. T., T. J. BROWN a J. C. MOWEN. Internal Benefits of Service Worker-Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*. 2004, roč. 68, č. 1, s. 128-146.
- [17] DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-45-1.
- [18] DYTRT, Zdenek et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- [19] DYTRT, Zdenek et al. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- [20] DYTRT, Zdenek a Michaela STRŽÍTESKÁ *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [21] DYTRT, Zdenek, Pavla STAŇKOVÁ a Lucie TOMANCOVÁ. *Manažerská etika: etika v managementu a podnikání*. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-645-6.
- [22] DYTRT, Zdenek, et al. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: Jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
- [23] DYTRT, Zdenek, et al. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě: Cesta do inovační společnosti*. Žilina: GEORG, 2012. ISBN 978-80-89401-75-8.
- [24] FERRELL, Odies C. *Business ethics: ethical decision making*. 10th ed. Cengage Learning, 2014, ISBN 12-854-2371-2.
- [25] FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9.
- [26] HARVEY, S. JAMES: Is the Just Man a Happy Man? An Empirical Study of the Relationship between Ethics and Subjective Well-Being. *KYKLOS*. 2011, roč. 64, č. 2, s. 193–212.
- [27] HELLIWELL, John F. a Shun WANG: Trust and Welbeing. *International Journal of Wellbeing*. 2011, roč. 1, č. 1, s. 42-78. DOI 10.5502/ijw.v1i1.

- [28] HENNIG-THURAU, Thorsthen a Claudia THURAU. Customer Orientation of Service Employees – towards Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*. 2003, roč. 2, č. 1, s. 1-32. Dostupné z: http://www.marketingcenter.de/lmm/research/publications/download/I9_Hennig-Thurau_Thurau_JRM_2003_Customer-Orientation.pdf
- [29] HESKETT, James L., Charles W. SASSER a Leonard A. SCHLESINGER. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press, 1997. ISBN 06-848-3256-9.
- [30] HESKETT, James L., Earl W. SASSER a Joe WHEELER. *The ownership quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008. ISBN 978-142-2110-232.
- [31] HESKETT, James L., Earl W. SASSER a HART, Christopher W. L. *Služby - cesta k úspěchu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-36-8.
- [32] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-820-247-2690-8.
- [33] JANEČKOVÁ, Ludmila, *Marketing of Services*. Karviná: SU OPF Karviná, 2003. ISBN 80-7248-189-4.
- [34] KIM, Daniel H. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*. 1993, č. 3, s. 37-50. Dostupné z: <http://hcs.science.uva.nl/kennisenleren/cursus0203/kim.pdf>
- [35] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. století*. I., II., III. díl. Praha: Economia, 2000. 2001. 2002. ISBN: 80-8625-08-09, 80-85378-19-1.
- [36] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. století*. IV., V., VI., VII. Díl. Hradec Králové: WAMAK, 2007, 2008, 2009, 2009. ISBN 80-86771-23-7, 978-80-86771-27-4, 978-80-86771-33-5, 978-80-86771-32-8.
- [37] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. století*. VIII., IX., X., díl. Žilina: GEORG, 2010, 2010, 2011. ISBN 978-80-7318-941-9, 978-80-7318-974-7, 978-80-89401-27-7.
- [38] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [39] KRAMER, Roderick Moreland a Tom R. TYLER. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. ISBN 08-039-5740-8.

- [40] LANDRUM, H., V.R. PRYBUTOK, L.A. KAPPELMAN a X. ZHANG. SERVICES: A parsimonious instrument to measure service quality and information system success. *The Quality Management Journal*. 2008, roč. 15, s. 17-25. ISSN 1068-6967.
- [41] MACINTYRE, Alasdair C. *A short history of ethics: a history of moral philosophy from the Homeric age to the twentieth century*. New York: Routledge, 2002. ISBN 04-152-8748-0.
- [42] MACÁKOVÁ, Libuše, et al. *Mikroekonomie - Základní kurs*. 10. vyd. Praha: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.
- [43] MCKENNA, Patrick J. a David H. MAISTER. *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 8086851125.
- [44] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- [45] MLČOCH, Lubomír. *Ekonomie důvěry a společného dobra: Česká republika v Evropské unii: pokus o nástin perspektivy*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1188-0.
- [46] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [47] OSTROM, A. L., M. J. BITNER, S. W. BROWN, K. A. BURKHARD, M. GOUL, V. SMITH-DANIELS, H. DEMIRKAN a E. RABINOVICH. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*. 2010, roč. 13, č. 1, s. 4-36. DOI: 10.1177/1094670509357611.
- [48] PARASURAMAN, A., Valarie A. ZEITHAML a Leonard L. BERRY. A conceptual model of service quality and its implication. *Journal of Marketing*. 1985, roč. 49, č. 3, s. 41-50. Dostupné z: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360593395.8791service%20marketing70.pdf>
- [49] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 807169276X.
- [50] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [51] REICHELLED, Fred. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006. ISBN 1-59139-783-0.
- [52] REICHELLED, Fred. *The Loyalty Effect – The hidden forces behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-448-0

- [53] ROLNÝ, Ivo a Lubor LACINA. *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-62-5.
- [54] SANG-LIN, Han a Hong SUNG-TAI. Effects of Service Quality on Customer Retention and Word-Of-Mouth in a Retail Setting: Comparative Study of Different Scales. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*. 2005, roč. 6, s. 316-321. Dostupné z: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=11923>
- [55] SEKNIČKA, Pavel, Marie BOHATÁ a Marián ŠEMRÁK. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: ASPI Publishing, 2001, ISBN 808596340x.
- [56] SEN, Amartya. *On ethics and economics*. Oxford: B. Blackwell, 1988. ISBN 06-311-6401-4.
- [57] SWARTZ, Teresa A a Dawn IACOBUCCI. *Handbook of services marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. ISBN 07-619-1612-1.
- [58] STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-927-3.
- [59] STUART, Crainer. *Moderní management : Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- [60] SYNEK, Miroslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [61] ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.
- [62] THORSTEN Hennig-Thurau. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*. 2004, roč. 15 č. 5, s. 460 – 478. DOI 10.1108/09564230410564939.
- [63] TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005, ISBN 8086851133.
- [64] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [65] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- [66] TONDL, Ladislav. *Hodnocení a hodnoty*. Praha: Filosofia, 2000. ISBN 8070071311.
- [67] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-152-5.

- [68] TREVINO, Linda Klebe a Katherine A. NELSON. *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. 5th ed. New York: John Wiley, 2011. ISBN 978-047-0343-944.
- [69] TZAFRIR S. Shay. The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2005. roč. 16, č. 9, s. 1600-1622. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F233272735_The_relationship_between_trust_HRM_practices_and_firm_performance%2Ffile%2F9c9605275fe823338f.pdf&ei=8oIbU4uYCoXPsgbm74GICA&usg=AFQjCNFo-1F0SW_sb-oLjzbzZw9hyhmxew&bvm=bv.62578216,d.Yms&cad=rja
- [70] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [71] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [72] VEBER, Jaromír. *K etice špičkových manažerů patří profesionalita*. In *Manažerská etika II. Díl – inspirace pro 21. století*. Praha: Economia, 2001, s. 177-183. ISBN 80-85378-19-1.
- [73] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [74] VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [75] VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Profesional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [76] VOŠOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024708477.
- [77] VRECIÓN, Vladimír. *Základy logiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-659-3.
- [78] WEBBER, Malcolm a Radomír ŠEREK. SIEMENS. *Process Maturity Assessment*. London - Prague, 2011.
- [79] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [80] ZAK, Paul a Stephen KNACK. Trust and growth. *Economic Journal*. 2001. roč. 11, č. 4, s. 295-321. Dostupné z: <http://www.sba.muohio.edu/davisgk/growth%20readings/19.pdf>
- [81] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Brno: Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1.

- [82] ZELENÝ, Milan. *Hledání vlastní cesty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [83] *American Society for Quality Control* [online]. ©2007 [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://asq.org/membership/why-become-a-member/overview.html>
- [84] PAULK, M. C., B. CURTIS, M. B. CHRISSIS a C. V. WEBER. *The Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*. [on-line]. Hanscom: Carnegie Mellon University, ©1993, 479 s. [cit. 16.12.2013]. Dostupné z: <http://www.sei.cmu.edu/reports/93tr025.pdf>
- [85] CMMI PRODUCT TEAM. *CMMI® for Services, Version 1.3: Improving processes for providing better services* [on-line]. Hanscom: Carnegie Mellon University, ©2010, 520 s. [cit. 16.8.2012]. Dostupné z: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/10tr034.cfm>
- [86] CMMI. [online]. [cit. 2012-08-16]. Dostupné z: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>
- [87] ČANÍK, P. – ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Transparency International. © 2007. [cit. 2008-04-28]. Dostupné z: <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848> >.
- [88] EDELMAN. *2009 Edelman Trust Barometer* [on-line]. Edelman, ©2009. [cit. 28.12.2012]. Dostupné z: <http://edelmaneditions.com/wp-content/uploads/2010/11/edelman-trust-barometer-full-report-2009.pdf>
- [89] Evropský liberalismus a konzervatismus. *Distance: Revue pro kritické myšlení* [online]. ©2000, č. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: http://www.distance.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=6&idc=373&Itemid=43
- [90] FAREED ZAKARIA GPS. In: *CNN.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-08-05]. Dostupné z <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/1206/03/fzgps.02.html>
- [91] HDP na obyvatele, spotřeba na obyvatele a indexy cenové hladiny. *Eurostat* [online]. ©2011 [cit. 2012-08-24]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices/cs
- [92] HESKETT, J. L. et al. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. [on-line]. Harvard Business Review. ©1994, [cit. 26.12.2012]. Dostupné z:

- http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/WebHelp%20x08-11-11/Putting_the_Service_Profit_Chain_to_Work.pdf
- [93] Index vnímání korupce. *Transparency International* [online]. 2011 [cit. 2012-08-24]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebricku-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>
- [94] *International Leadership Organization* [online]. 2009 [cit. 2010-01-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.ila-net.org/>>.
- [95] Jací jsou tuzemští manažeři. *Modernirizeni.ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-54271030-600000_detail-jaci-jsou-tuzemsti-manazeri
- [96] LAMALFA, Kyle a Bob CARUSO. *Capitalizing on Voice of Customer*. [online]. 2010. [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: http://www.allegiance.com/documents/voc_ebook.pdf
- [97] MOLNÁR, Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. [cit. 2013-12-17] Dostupné z people.fsv.cvut.cz/~dlaskpet/Help/ZakladyVedeckePrace.doc
- [98] SATMETRIX. *Customer Experience Management Software* [online]. [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://www.satmetrix.com/>
- [99] Slovník cizích slov [online]. [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>
- [100] SERVQUAL [online]. [cit. 2012-09-23]. Dostupný z: <http://www.servqual.estranky.cz/>.
- [101] The Making of No.1 Service Team: Customer Service Workshop. In: MOHD, Zulkifli. *Slideshare.net* [online]. 2009 [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/zulmohd1/customer-service-attitude-course>
- [102] *Výzkum podnikatelského prostředí 2005*. [online]. [cit. 2010-09-06]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cy&id=2802>>.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

2010

ŠEREK, Radomír. Předpoklady k udržení motivace a výkonnosti zaměstnanců v období změn ve firmě. In *Sborník z Mezinárodní konference MEKON 2010*. 1. vyd. Ostrava: VSB - TU Ostrava, 2010. s. 7. ISBN 978-80-248-2165-8.

ŠEREK, Radomír. Why to Apply the Business Ethics. In *Sborník z mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín: UTB, 2010. s. 5. ISBN 978-80-7318-922-8.

ŠEREK, Radomír. Ztráta zaměstnance představuje náklady. In KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. Století*. VIII. díl. Žilina: Juraj Štefuň – GEORG, 2010. s. 172-174. ISBN 978-80-7318-941-9.

ŠEREK, Radomír. Konzumní společnost a etika. In KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. Století*. IX. díl. Žilina: Juraj Štefuň – GEORG, 2010. s. 125-127. ISBN 978-80-7318-974-7.

Překlad publikace: DYTRT, Zdenek; STRITESKA, Michaela. *Effective Innovations: Responsibility in Management*. Žilina: Juraj Štefuň, 2010. 125 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

Spolupráce na projektu IGA/69/FaME/10/D - Inovace managementu

2011

DYTRT, Zdenek, et al. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: Jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

ŠEREK, Radomír. Odpovědnost a důvěra v managementu. In KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. Století*. X. díl. Žilina: GEORG, 2011. s. 155-157. ISBN 978-80-89401-27-7.

ŠEREK, Radomír a Malcolm WEBBER. SIEMENS. *Service Excellence for Siemens Healthcare Diagnostics Business Partners in EMEA*. Prague - London, 2011.

Překlad publikace: DYTRT, Zdenek, et al. *Business Ethics in Questions and Answers*. Žilina: GEORG, 2011. 175 s. ISBN 978-80-89401-28-4.

2012

Ve spolupráci s univerzitou v Missouri v USA byl postoupen článek HARVEY, S. JAMES: Is the Just Man a Happy Man? An Empirical Study of the Relationship between Ethics and Subjective Well-Being. KYKLOS, Vol. 64 – May 2011 – No. 2, 193–212, který doktorand přeložil v konzultaci s prof. Harveyem ze zmiňované univerzity. Článek byl publikován v plné české verzi v knize Odpovědný management v podnikání a veřejné správě.

DYTRT, Zdenek, et al. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě: Cesta do inovační společnosti*. Žilina: GEORG, 2012. ISBN 978-80-89401-75-8.

2013

ŠEREK, Radomír. Customer Satisfaction and Business Success. In: *DOKBAT*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013. ISBN 978-80-7454-248-0.

ŠEREK, Radomír. The Unsubstitutable Role of Trust in Ethical Approach to Management Innovation. In: *Science for Sustainability*. Sopron: University of West Hungary Press, 2013, s. 328-333. ISBN 978-963-334-103-2.

ŠEREK, Radomír. Service Employee Satisfaction and its influence on Customer Satisfaction. In: *QUAERE*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2013, s. 586-591. ISBN 978-80-905243-7-8.

ŠEREK, Radomír. Service Quality and Process Maturity Assessment. In: *Journal of Competitiveness*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2013, s. 43-56. 5(4). ISSN 1804-171x.

2014

ŠEREK, Radomír, Malcolm WEBBER a Michael Schweiger. *SIEMENS. Service Excellence for Healthcare Business Partners*. Prague – London - Singapur, 2014.

Článek s názvem Service Organization Success do konference DOKBAT 2014. Spolupráce s vydavatelstvím Lambert na publikaci Ethical Service Management.

2009-2014 přednášky v rámci předmětu Manažerská etika (v českém a anglickém jazyce na univerzitách ve Zlíně a Pardubicích)

ŽIVOTOPIS

Osobní údaje

Ing. Radomír Šerek

* 21. 3. 1976, ženatý, 3 děti
Na stráni 632, 742 45 Fulnek
Tel.: + 420 602 218 156
E-mail: radomir.serek@volny.cz



Vzdělání

2009 - dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (doktorské studium)
2007 - 2009 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (Management & marketing, titul Ing)
1994 - 1998 Slezská Univerzita v Karviné (Marketing & Management, titul Bc)
1990 - 1994 SPŠ Elektrotechnická ve Frenštátě p. R. (Elektronické a počítačové systémy)

Praxe

2013 - dosud Siemens Healthcare Sector – Head of Customer Services Slovinsko a zároveň CEE Service Partner Manager
2012 - 2013 Siemens Healthcare Diagnostics – Vedoucí servisu a zákaznické podpory pro regiony CEE a RCA
2011 - 2012 Siemens Healthcare Diagnostics – Senior Manager servisu a zákaznické podpory pro region SEE (South Eastern Europe)
2009 - 2011 Siemens Healthcare Diagnostics – Vedoucí servisu a zákaznické podpory pro region SEE (South Eastern Europe)
2000 - 2009 Dade Behring – servisní technik, koordinátor a vedoucí servisu

Znalosti a dovednosti

Angličtina (plynně), němčina (pokročile), ruština (konverzačně), slovinština (pasivně)
Znalost CRM, SAP a analytických databázových systémů z manažerské perspektivy.
Účast na několika manažerských školeních a development programech.
Vůdčí schopnosti pro vytváření efektivních týmů, řízení změn a projektů.
Komunikační a vyjednávací schopnosti, zaměření na zákazníka a cíle.

Zájmy

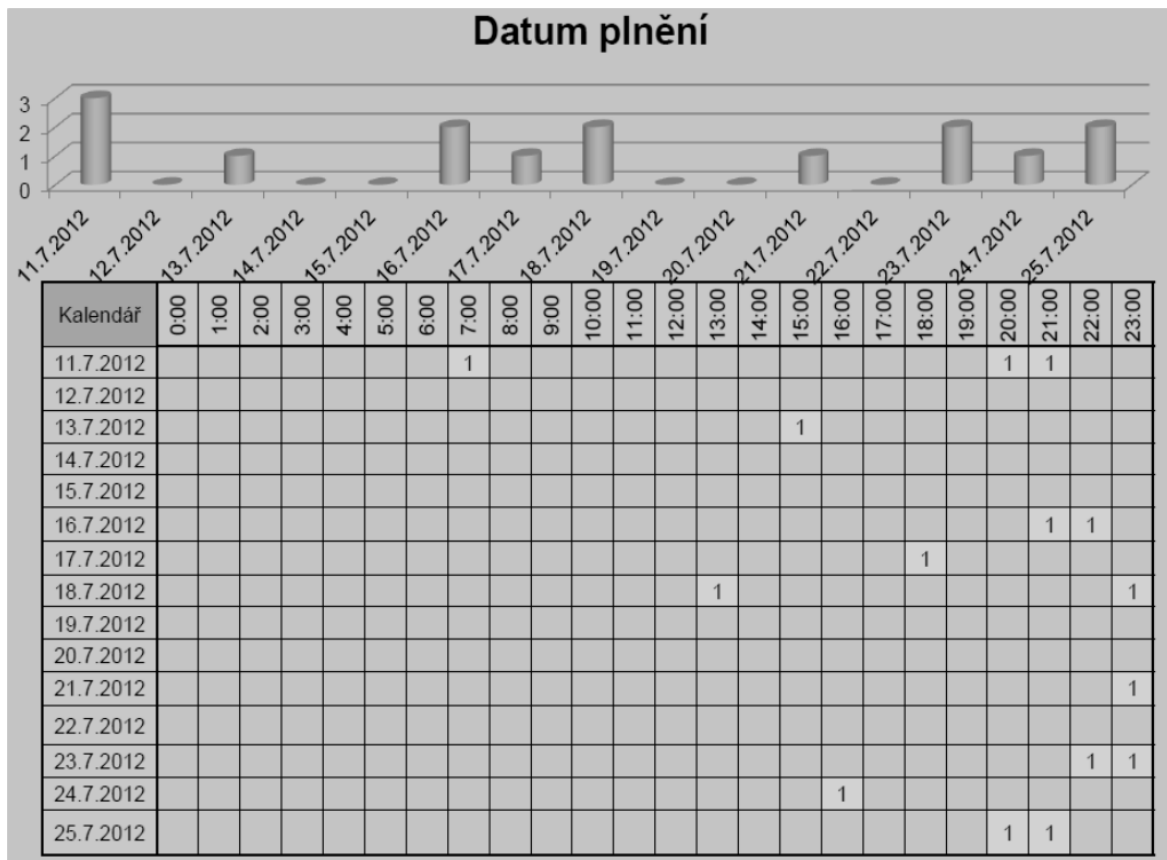
Sport, fotografování, hudba (hra na kytaru), cizojazyčná literatura, publikování.

PŘÍLOHY

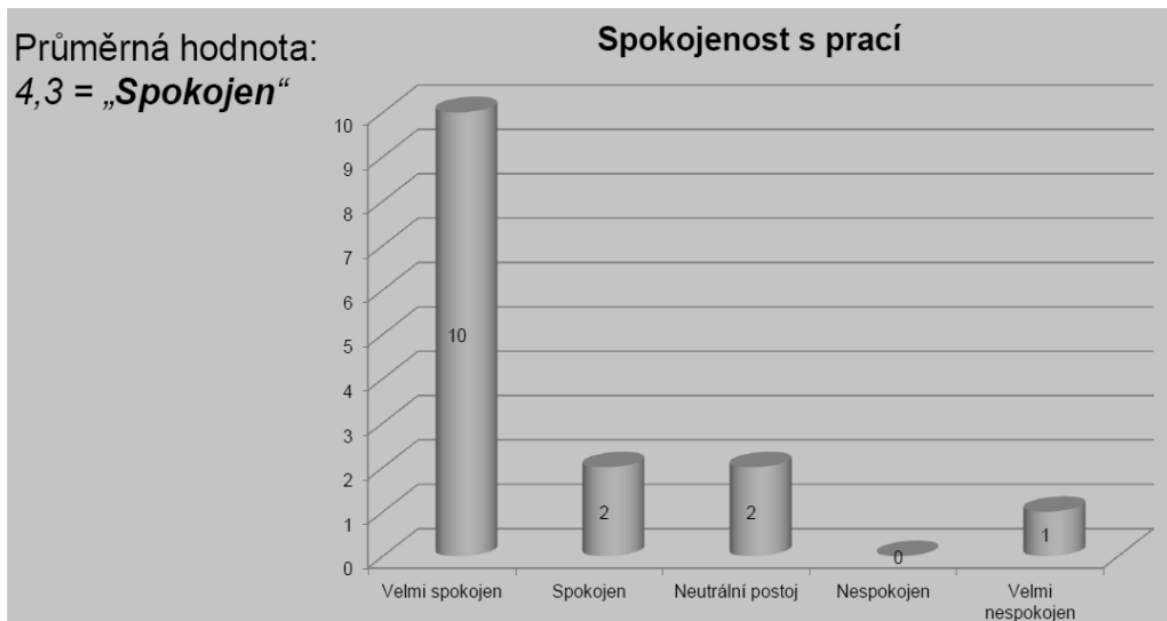
Příloha 1 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – návratnost dotazníků



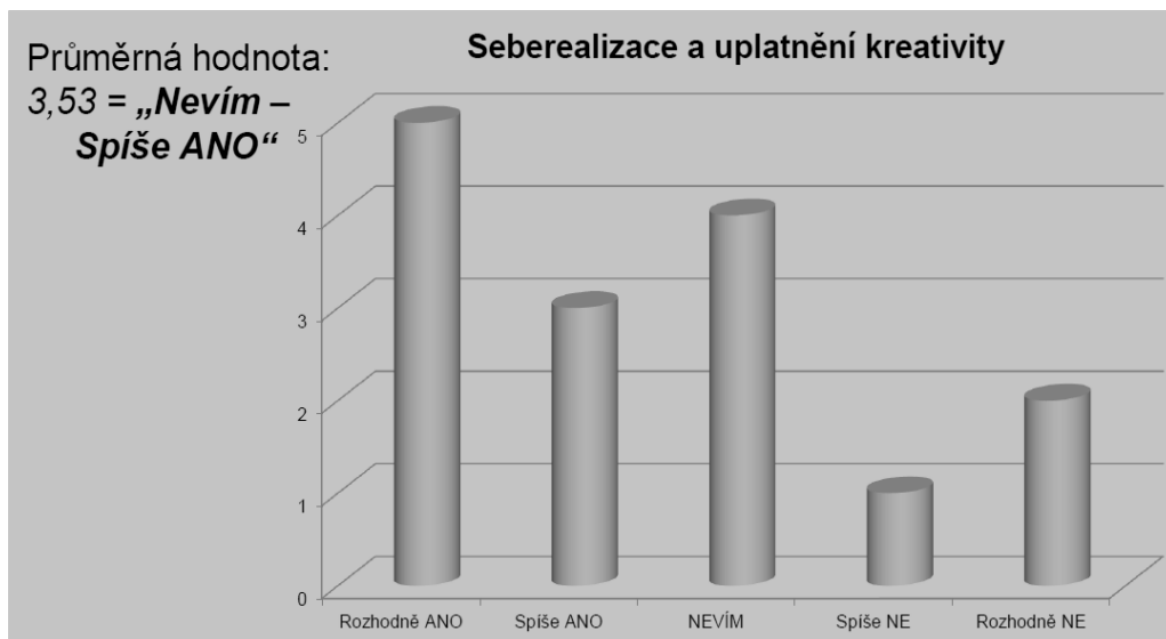
Příloha 2 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – datum vyplnění dotazníku



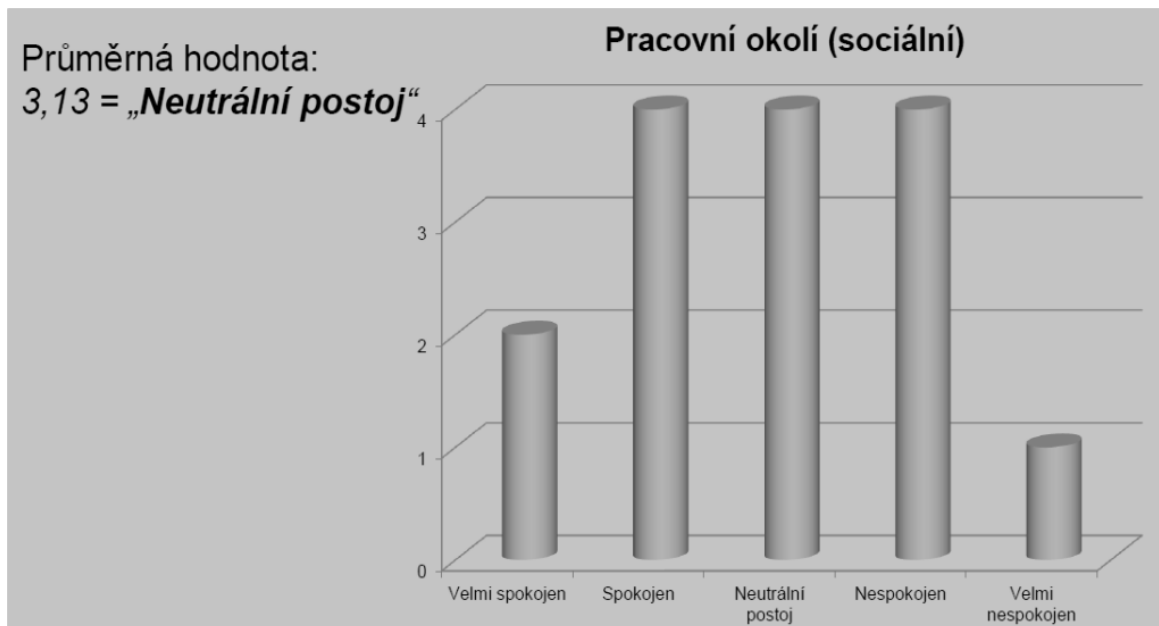
Příloha 3 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – spokojenost s prací



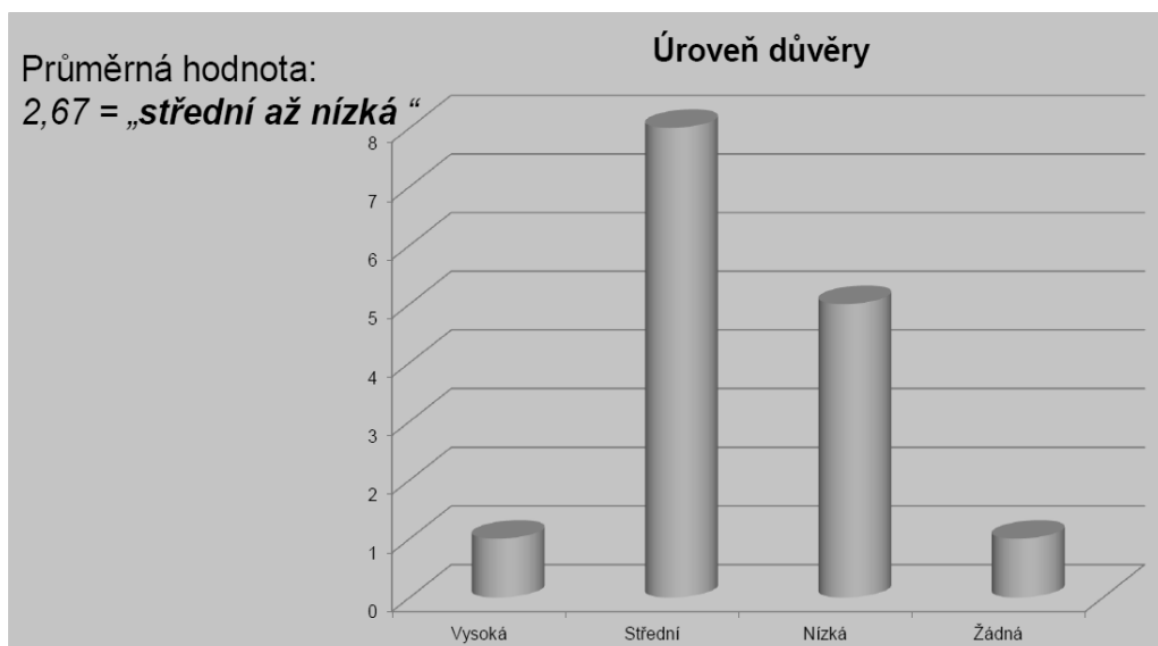
Příloha 4 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – seberealizace a uplatnění kreativity



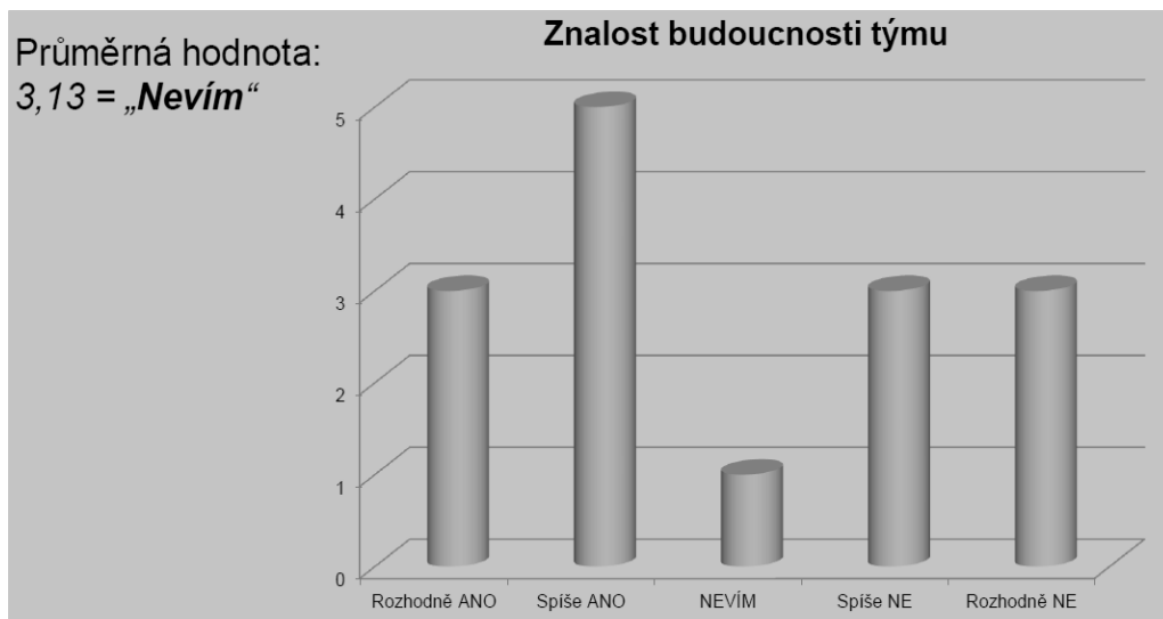
Příloha 5 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – hodnocení pracovního okolí



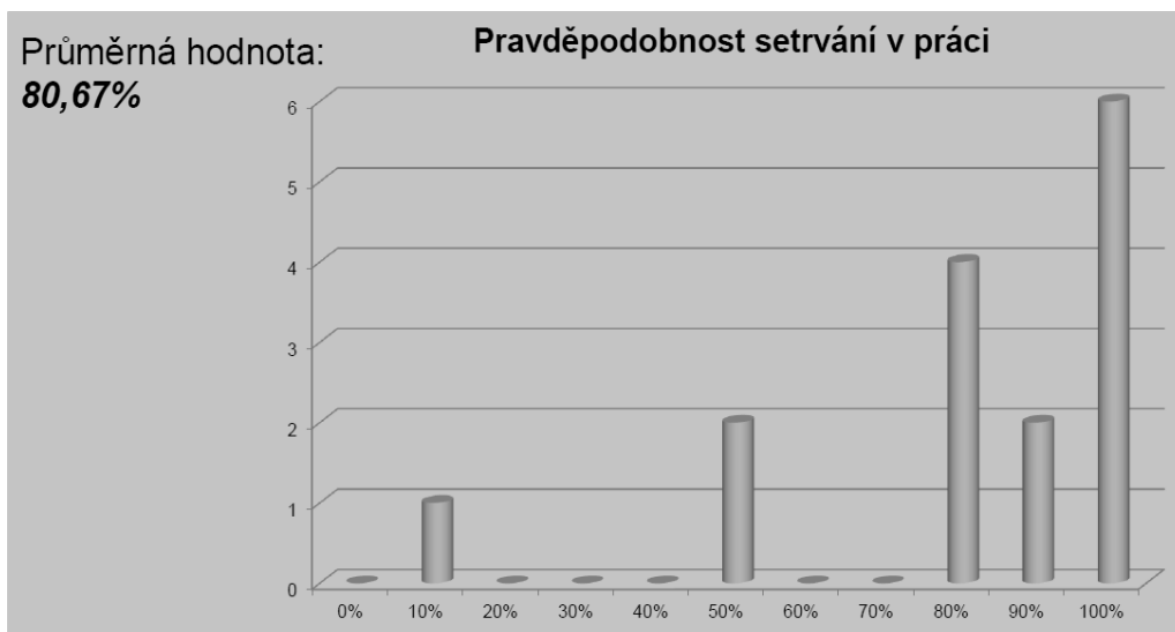
Příloha 6 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – úroveň důvěry



Příloha 7 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – znalost budoucnosti týmu



Příloha 8 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B –
pravděpodobnost setrvání v práci



Příloha 9 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B –
vyhodnocovací tabulka

Časová značka	Jak jste spokojení se svou prací?	Jak byste ohodnotil i své pracovní okolí?	Máte možnost seberealizace a uplatnění kreativity?	Znám vize svého týmu i cesty, jak je realizovat .	S jakou pravděpodobností i hodláte setrvat v této práci i za rok?	Jaká je úroveň důvěry uvnitř vaší organizace ?
7.11.2012 7:30:51	5	5	5	5	10	2
7.11.2012 20:24:10	4	4	3	4	8	3
7.11.2012 21:13:31	5	5	5	5	10	4
7.13.2012 15:02:59	5	3	4	3	10	3
7.16.2012 21:04:28	1	1	1	1	1	0
7.16.2012 22:17:33	4	2	3	2	8	1
7.17.2012 18:01:08	5	4	4	4	10	3
7.18.2012 13:43:19	3	2	3	2	8	2
7.18.2012 23:00:05	5	2	5	1	9	5
7.21.2012 23:48:36	5	4	5	4	10	4
7.23.2012 22:45:07	5	4	2	2	8	1
7.23.2012 23:59:28	5	3	5	5	10	3
7.24.2012 16:32:57	5	3	4	4	9	4
7.25.2012 20:42:50	5	2	1	1	5	2
7.25.2012 21:14:32	3	3	3	4	5	3
ISZ = 6,9	8,7	6,3	7,1	6,3	8,1	5,3
				NPS=	33%	

Příloha 10 – Průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace B – ukázka dotazníku

Průzkum spokojenosti zaměstnanců servisu H DX

Otázky označené hvězdičkou jsou povinné. Průzkum bude zpracováván anonymně. Přesto nemusíte odpovídat on-line, ale můžete dotazník vytisknout, vyplnit a odevzdat.

***Povinné pole**

Jak jste spokojení se svou prací? *

Doporučili byste tuto práci svému známému?

1 2 3 4 5

Nespokojen-nedoporučil Spokojen-doporučil

Jak byste ohodnotili své pracovní okolí? *

Týmová spolupráce, sociální vazby, otevřená komunikace.

1 2 3 4 5

Neuspokojivé Uspokojivé

Máte možnost seberealizace a uplatnění kreativity? *

Přijdu-li s nápadem, jsem podpořen (volte ANO) nebo spíše naopak (volte NE).

1 2 3 4 5

NE ANO

Jaká je úroveň důvěry uvnitř vaší organizace? *

Ohodnoťte na stupnici od velmi nízké po velmi vysokou.

0 1 2 3 4 5

Velmi nízká Velmi vysoká

Znám vize svého týmu i cesty, jak je realizovat. *

Znám budoucnost svého týmu i možné způsoby, jak k ní dospět.

1 2 3 4 5

NE ANO

Co byste okamžitě změnili ve své organizaci?

Napište libovolnou věc, případně akci.

S jakou pravděpodobností hodláte setrvat v této práci i za rok? *

Pokud se např. výše uvedená věc nezmění nebo neuskuteční se daná akce. 0=0%, 10=100%

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nezůstanu Zůstanu

Odeslat

Příloha 11 – Měření spokojenosti zákazníků pomocí metody NPS – ukázka vyplněného dotazníku

Nr.	Question	Answer
1	I'd like to verify some of your information. Which of the following categories best corresponds with your job profile?	Point of Care Coordinator
2	Which of the following departments/divisions do you predominantly work for?	Emergency Department (ED)
Nr.	Question	Answer
3	In your own words please describe how satisfied you were with the way Siemens handled this service event?	nevím, o jakou událost šlo
4	Of the service providers or vendors you have had experience with, other than Siemens, which one in your opinion is the best?	Systemex
5	How likely would you be to recommend Siemens to a colleague for its Service performance?	10
6	And how likely would you be to recommend #competitor# for its Service performance?	10
Nr.	Question	Answer
7	On a scale of 1-10, how would you rate the accessibility of the Support Center this time?	10
8	How would you rate Siemens technical specialists competence in providing you with a solution this time?	10
9	How would you rate Siemens' ability to fix your equipment remotely?	10
10	How would you rate, overall, the performance of the Support Center during this call?	10
Nr.	Question	Answer
11	If spare parts were required for this event, how would you rate Siemens with regard to the timely delivery of spare parts this time?	9
Nr.	Question	Answer
12	How would you rate the time between your call and the service representative's arrival on-site this time?	9
13	How would you rate the overall communication and feedback you received during this visit?	10
14	How would you rate the service representatives performance overall this time?	10