



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Disertační práce

**Etika a její role**  
**v řízení vztahu se zákazníkem**

**Ethics and its role**  
**in customer relationship management**

Autor	Ing. Milan Příbyl
Studijní program	Ekonomika a management
Studijní obor	Management a ekonomika
Školitel	doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.

Rok	2012
-----	------

© Ing. Milan Příbyl

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Publikace byla vydána v roce 2012

### **Klíčová slova:**

Etika v podnikání, odpovědný management, společenská odpovědnost firem, řízení vztahu se zákazníkem, etické řízení, spokojenost zákazníka, informační a komunikační technologie, morálka, odpovědnost, transparentnost, dobré jméno firmy.

### **Key words:**

Business Ethics, Responsible Management, Corporate Social Responsibility, Customer Relationship Management, Ethical Management, Customer Satisfaction, Information and Communication Technologies, Morality, Responsibility, Transparency, Goodwill.

*Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.*

ISBN 978-80-.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému školiteli doc. Ing. Zdenku Dyrtrtovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty vztahující se k této disertační práci i k celému mému doktorskému studiu.

Moje poděkování patří také všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, bez nich by nebylo možné tuto disertační práci dokončit.

Děkuji také své rodině a kolegům ze společnosti GIST, s.r.o. za trpělivost, podporu a povzbuzení v průběhu studia a zpracování disertační práce, bez jejich opory by tato práce nevznikla.

## **ABSTRAKT**

Disertační práce se zabývá problematikou uplatňování principů etiky v podnikání a odpovědného managementu v kontextu budování vztahu se zákazníkem. Cílem disertační práce je identifikování klíčových principů etiky ovlivňujících zásadním způsobem budování a rozvíjení vztahu se zákazníkem. Práce vychází z předpokladu, že vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem na bázi vzájemné důvěry je předpokladem zvýšení výkonnosti a dlouhodobé prosperity firmy. Výzkumná část práce je zaměřena na střední a velké firmy působící v oblasti informačních a komunikačních technologií. Hlavním přínosem práce je návrh metod, nástrojů a doporučení, jejichž respektování přispěje k prosazení etiky v managementu firem.

Disertační práce se člení do několika částí. První část práce je věnována současnému stavu řešené problematiky, předkládá různé přístupy našich i zahraničních autorů k obsahu pojmů etika v podnikání a odpovědný management, dále se zabývá vývojem etiky v podnikání a odpovědného managementu, zamýšlí se nad aktuálností řešené problematiky a důvody pro uplatňování etiky v podnikání. Dále popisuje budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, etiku a její roli v budování vztahu se zákazníkem a úlohu etiky při budování vztahu se zákazníkem v oblasti ICT. V závěru první části popisuje metody, nástroje a principy etického řízení a definuje teoretická východiska disertační práce. V druhé části práce jsou vymezeny cíle disertační práce a stanoveny základní hypotézy. Třetí část práce popisuje základní metody vědeckého výzkumu, které byly při výzkumné činnosti a verifikaci hypotéz použity. Čtvrtá část představuje shrnutí hlavních výsledků práce, ověření hypotéz a návrh metodických doporučení pro podporu prosazení etiky v managementu firem. Závěrečná část práce shrnuje přínosy práce pro rozvoj vědeckého poznání a podnikovou praxi.

## **ABSTRACT**

The Doctoral thesis is focused on the issue of the principles of business ethics and responsible management in the context of building customer relationships. The aim of the thesis is to identify the key principles of ethics fundamentally affecting building and developing customer relationships. The

work is based on the assumption that a long-term customer relationships based on mutual trust is a prerequisite for increased performance and long-term prosperity of the company. The research part of the work will focus on medium and large companies operating in information and communication technologies. The main benefit of the work will be proposal of methods, tools and recommendations, enforcing ethics in management companies.

The Doctoral thesis is divided into several parts. The first part of the thesis is devoted to the current state of solved problems, presents different approaches to our and foreign authors on the content of concepts in business ethics and responsible management, discusses the evolution of business ethics and responsible management plans over the timeliness of solved problems and the reasons for the application of ethics in business. Furthermore, this section concerns building long-term relationship with the customer, ethics and its role in building customer relationship and the role of ethics in building customer relationships in the field of ICT. The end of the first part of the thesis are describes the methods, tools and principles of ethical management and defined theoretical basis of the dissertation. In the second part of the thesis defines the objectives of the dissertation and established the basic hypotheses. The third part describes the basic methods of scientific research, that was used in the research and verification of hypotheses. The fourth section shows the main results of the thesis, verifies hypotheses and suggests methodological recommendations to support enforcing ethics in management. The final part summarizes the benefits of thesis for the development of scientific knowledge and businesspractice.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	12
1.1 DEFINICE A POJETÍ ETIKY V PODNIKÁNÍ A ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU 12	
1.2 VÝVOJ ETIKY V PODNIKÁNÍ A ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU .....	22
1.3 AKTUÁLNOST ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY – DŮVODY PRO UPLATŇOVÁNÍ ETIKY V PODNIKÁNÍ.....	23
1.4 VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM - BUDOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO VZTAHU.....	25
1.5 ETIKA A JEJÍ ROLE V BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	35
1.6 ÚLOHA ETIKY PŘI BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM V OBLASTI ICT ...	44
1.7 METODY, NÁSTROJE A PRINCIPY ETICKÉHO ŘÍZENÍ.....	48
1.8 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE .....	55
2 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	58
2.1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	58
2.2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH HYPOTÉZ.....	59
3 METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	61
3.1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH METOD VĚDECKÉHO VÝZKUMU .....	61
3.2 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	62
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	64
4.1 CHARAKTERISTIKA, ORGANIZACE A METODOLOGIE PRŮZKUMU .....	64
4.2 PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	64
4.3 VÝBĚR DATABÁZE SOUBORU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	65
4.4 ANALÝZA NÁVRATNOSTI.....	70
4.5 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	77
4.6 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....	99
4.7 METODICKÁ DOPORUČENÍ.....	112
5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI.....	120
ZÁVĚR.....	122
LITERATURA .....	126
PUBLIKAČNÍ ČINNOST .....	133

CURRICULUM VITAE .....	135
PŘÍLOHY .....	137

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura etiky v ekonomice.....	13
Obrázek 2: Charakteristika systému manažerské etiky.....	15
Obrázek 3: Vztah etiky a odpovědného managementu.....	16
Obrázek 4: 3P - People, Planet, Profit.....	19
Obrázek 5: Složky hodnoty očekávané zákazníkem.....	26
Obrázek 6: Provázanost výzkumných otázek dotazníku a hypotéz.....	77

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura vybrané databáze ICT firem dle výše ročního obratu.....	67
Graf 2: Struktura vybrané databáze ICT firem dle počtu zaměstnanců.....	68
Graf 3: Struktura vybrané databáze ICT firem dle krajů .....	69
Graf 4: Analýza návratnosti .....	71
Graf 5: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle výše ročního obratu .....	72
Graf 6: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle počtu zaměstnanců .....	73
Graf 7: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle krajů .....	74
Graf 8: Částečně vyplněno – skončeno u otázky .....	75
Graf 9: Důvody nevyplnění dotazníku .....	76
Graf 10: Zpracované zásady etického chování .....	78
Graf 11: Etické dokumenty .....	80
Graf 12: Využívání etických nástrojů .....	81
Graf 13: Etické nástroje.....	82
Graf 14: Vliv etického chování na spokojenost zákazníka.....	84
Graf 15: Ospravedlnitelnost neetického chování v zájmu prosperity firmy .	86
Graf 16: Etické chování jako konkurenční výhoda.....	88
Graf 17: Dlouhodobé vztahy se zákazníky jako podmínka prosperity firmy	90
Graf 18: Etika jako předpoklad pro dlouhodobé vztahy se zákazníkem .....	91
Graf 19: Nástroje pro zachycení nespokojenosti zákazníků z důvodu neetiky .....	92
Graf 20: Projevy neetického chování.....	94
Graf 21: Problémy a překážky při uplatňování etických pravidel v praxi....	97
Graf 22: Analýza hypotézy 1 – skupiny respondentů - procenta.....	101

Graf 23: Analýza hypotézy 1 – skupiny respondentů - počty.....	102
Graf 24: Ověření hypotézy 1 – potvrzení.....	102
Graf 25: Analýza hypotézy 2 – skupiny respondentů - procenta.....	105
Graf 26: Analýza hypotézy 2 – skupiny respondentů - počty.....	105
Graf 27: Ověření hypotézy 2 – vyvrácení.....	106
Graf 28: Analýza hypotézy 3 – skupiny respondentů - procenta.....	108
Graf 29: Analýza hypotézy 3 – skupiny respondentů - počty.....	108
Graf 30: Ověření hypotézy 3 – potvrzení.....	109
Graf 31: Analýza hypotézy 4 – skupiny respondentů - procenta.....	111
Graf 32: Analýza hypotézy 4 – skupiny respondentů - počty.....	111
Graf 33: Ověření hypotézy 4 – potvrzení.....	112

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura vybrané databáze ICT firem dle výše ročního obratu.	67
Tabulka 2: Struktura vybrané databáze ICT firem dle počtu zaměstnanců..	68
Tabulka 3: Struktura vybrané databáze ICT firem dle krajů .....	69
Tabulka 4: Analýza návratnosti – všechny kontakty .....	70
Tabulka 5: Analýza návratnosti – relevantní kontakty .....	71
Tabulka 6: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle výše ročního obratu.....	72
Tabulka 7: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle počtu zaměstnanců .....	73
Tabulka 8: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle krajů .....	74
Tabulka 9: Částečně vyplněno – skončeno u otázky .....	75
Tabulka 10: Důvody nevyplnění dotazníku .....	76
Tabulka 11: Rozdělení četností .....	78
Tabulka 12: Rozdělení četností .....	80
Tabulka 13: Rozdělení četností .....	82
Tabulka 14: Rozdělení četností .....	83
Tabulka 15: Rozdělení četností .....	85
Tabulka 16: Rozdělení četností .....	86
Tabulka 17: Rozdělení četností .....	88
Tabulka 18: Rozdělení četností .....	90
Tabulka 19: Rozdělení četností .....	91
Tabulka 20: Rozdělení četností .....	93
Tabulka 21: Rozdělení četností .....	95
Tabulka 22: Rozdělení četností .....	97
Tabulka 23: Analýza hypotézy 1 – skupiny respondentů .....	101
Tabulka 24: Ověření hypotézy 1 – potvrzení.....	102
Tabulka 25: Analýza hypotézy 2 – skupiny respondentů .....	104



Tabulka 26: Ověření hypotézy 2 – vyvrácení .....	105
Tabulka 27: Analýza hypotézy 3 – skupiny respondentů .....	107
Tabulka 28: Ověření hypotézy 3 – potvrzení .....	108
Tabulka 29: Analýza hypotézy 4 – skupiny respondentů .....	110
Tabulka 30: Ověření hypotézy 4 – potvrzení .....	111

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Provázanost hypotéz a otázek dotazníku – detail hypotéz .....	137
Příloha 2: Provázanost hypotéz a otázek dotazníku – detail hypotéz i otázek dotazníku .....	138
Příloha 3: Analýza hypotézy 1 .....	139
Příloha 4: Analýza hypotézy 1 - detail .....	140
Příloha 5: Analýza hypotézy 2 .....	141
Příloha 6: Analýza hypotézy 3 .....	142
Příloha 7: Analýza hypotézy 4 .....	143
Příloha 8: Uvítací obrazovka dotazníkového šetření .....	144
Příloha 9: Dotazníkové šetření – otázka 1 .....	145
Příloha 10: Dotazníkové šetření – otázka 2 .....	146
Příloha 11: Dotazníkové šetření – otázka 3 .....	147
Příloha 12: Dotazníkové šetření – otázka 4 .....	148
Příloha 13: Dotazníkové šetření – otázka 5 .....	149
Příloha 14: Dotazníkové šetření – otázka 6 .....	150
Příloha 15: Dotazníkové šetření – otázka 7 .....	151
Příloha 16: Dotazníkové šetření – otázka 8 .....	152
Příloha 17: Dotazníkové šetření – otázka 9 .....	153
Příloha 18: Dotazníkové šetření – otázka 10 .....	154
Příloha 19: Dotazníkové šetření – otázka 11 .....	155
Příloha 20: Dotazníkové šetření – otázka 12 .....	156
Příloha 21: Dotazníkové šetření – zájem o zaslání výsledků .....	157
Příloha 22: Dotazníkové šetření – poslední obrazovka - poděkování .....	158

# ÚVOD

Tržní prostředí je v současné době charakteristické neustále rostoucími nároky na firmy a jejich management. Prudce roste tlak a dynamika trhu, tržní prostředí se globalizuje, nebyvale roste množství zpracovávaných a poskytovaných informací, dramaticky se zvyšuje rychlost komunikace a mění se i její formy, konkurenční boj se zostřuje a na trhu přežívají jen ti nejsilnější, nejvýkonnější a nejpružnější, schopní rychle a včas reagovat na měnící se podmínky okolí.

Současný vývoj ve světě i u nás vytváří velmi složité prostředí. Podnikatelé a manažeři firem řeší otázku překonání dopadů krize, otázku přežití a nalezení budoucí prosperity. Velmi důležitou roli při překonávání krize a jejich důsledků hraje komunikace a pravidla chování ve firmě, komunikace uvnitř firmy, ale i vůči jejímu okolí. Podstatnou úlohu hraje firemní kultura, chování majitelů a managementu vůči zaměstnancům, vztahy mezi majitelem a managementem, v případě více vlastníků mezi majiteli navzájem. Obraz firmy zásadním způsobem spoluvytvářejí vztahy k zákazníkům, dodavatelům, partnerům, institucím i veřejnosti. Atmosféru v celé společnosti podstatně utváří také politická scéna, ovlivňuje morálku a názory lidí, jaké praktiky jsou akceptovatelné, jaké ne. Je nutné si uvědomit, že politické a podnikatelské prostředí jsou spojené nádoby, které se vzájemně velmi výrazně ovlivňují.

Autor disertační práce působí ve společnosti GIST, kde bude výsledky své práce také ověřovat. Firma GIST vyvíjí hlavní činnost v oboru informačních technologií, kde velmi vysoké procento projektů končí neúspěchem a ceny projektů se pohybují v řádech milionů i výše. Z těchto důvodů bývají etika v podnikání, charakter, transparentní a odpovědné chování ve vyhrocených situacích velmi tvrdě prověřovány. Proto bude disertační práce zaměřena na uplatňování principů etiky v podnikání právě v oblasti informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT).

Cílem disertační práce bylo identifikovat klíčové principy etiky, především v oblasti budování a rozvíjení vztahu se zákazníkem. Práce obsahuje návrh metod, nástrojů a doporučení, jejichž respektování přispěje k prosazení etiky v managementu firem. Etika v podnikání je autorem vnímána jako volba odpovědného managementu. Při zpracování disertační práce autor čerpal z odborné literatury a zkušeností nabytých ve své dosavadní praxi. Získané zkušenosti plynou zejména ze zakládání, vybudování a dalšího rozvoje společnosti GIST a ze zkušeností z projektů realizovaných společnostmi GIST u svých zákazníků.

Očekávaným přínosem disertační práce je rozvoj a podpora stabilizace hodnot, korektního jednání dovnitř i vně společností, navrácení důvěry podnikatelům a manažerům.

# 1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

## 1.1 Definice a pojetí etiky v podnikání a odpovědného managementu

Poznání současného stavu problematiky vyžaduje nejprve konkretizovat a definovat vybrané pojmy, které jsou pro oblast etiky v podnikání a odpovědného managementu klíčové. Z tohoto důvodu jsou v rámci této kapitoly charakterizovány základní pojmy etika v podnikání, morálka, odpovědnost, stakeholder management a další. Následně je stručně nastíněn vývoj etiky ve světě i v České republice. Pro potřeby dalšího zaměření disertační práce jsou také identifikována specifika etiky v kontextu budování vztahu se zákazníkem se zaměřením na oblast ICT.

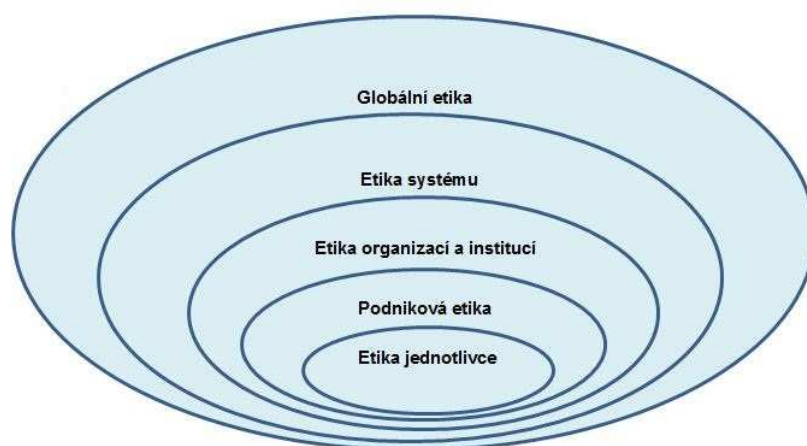
### Etika v podnikání

Pojem etika v podnikání není dosud jednoznačně definován, jinými slovy řečeno není terminologicky ujasněn. V odborné literatuře se často setkáme s různými termíny jako podnikatelská etika, etika podnikání, manažerská etika, etika v managementu, organizační, podniková či firemní etika. Zahraniční literatura všechny tyto pojmy označuje jedním výrazem **Business Ethics** (BE), který v sobě nezahrnuje pouze komerční podniky, ale také vládní a neziskové organizace, zájmové skupiny či veřejnou správu.

Terminologickou nejednoznačnost dokumentuje následující přehled pojetí a definic etiky uváděných v souvislosti s podnikáním či managementem. V obecné rovině lze etiku stručně charakterizovat dle Kerin a kol. (2007) jako „*morální zásady a hodnoty, které řídí jednání a rozhodování jednotlivců či skupiny*“. Soubory zásad a hodnot, které jsou uznávané, se však liší, a proto se rozvíjejí rozmanité koncepce, v rámci nichž se míra odpovědností jednotlivců i organizací různí. Blažek, Binka (2003) užívají pojem etika podnikání, jenž charakterizují jako „*vztah jednotlivých etických postojů a jejich vyjádření v etice podnikání, způsob založení a zdůvodnění mravních norem souvisejících s podnikáním, formulování norem do kodexů, zkoumání předpokladů jednání a chování, souvislost východisek a žitých preferencí*“, to vše je dle jejich názoru předmětem etiky podnikání.

Čaník (2005) oproti tomu popisuje a rozlišuje hospodářskou etiku, podnikovou etiku a podnikatelskou etiku, a to podle úrovní rozdělení

hospodářského systému. Hospodářská etika řeší makroúroveň, usiluje o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného hospodářského řádu a o nalezení odpovědí na všechny otázky, které s tím souvisí. Zdůvodňuje a vymezuje samotný rámec, ve kterém se projevuje podniková, resp. podnikatelská etika. Podniková etika, řeší především mezoúroveň, věnuje se přiměřenému chování podnikatelských subjektů. Podnikatelská etika řeší především mikroúroveň a v mnohém se podobá podnikové etice, ale zaměřuje svou pozornost více na jednotlivce. Manažerská etika je podle rozdělení pojmů Čaníka specifikací podnikatelské etiky. Putnová i Bohatá preferují název **podnikatelská etika**, kterou vnímají jako reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnujících individuální a korporativní hodnoty (Putnová, Seknička, 2007, Bohatá, 1994). Strukturu etiky v ekonomice a vzájemnou provázanost zájmů také nadefinoval Rolný (1998).



*Obrázek 1: Struktura etiky v ekonomice  
(Zdroj: přepracováno dle Rolný, 1998)*

**Etika jednotlivců** - zaměstnanců, manažerů, podnikatelů, se vztahuje k hodnotám (např. čestnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost atd.), které zajišťují rovnováhu osobních zájmů se všemi ostatními prvky struktury ekonomiky integrovanými do obecného rámce globální etiky. **Podniková etika** musí být kromě obecných mravních hodnot nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů uvnitř i vně podniku. **Etika organizací a institucí** ekonomiky musí plnit funkci mravního garanta ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání. Musí zaručovat jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů, v širších souvislostech musí harmonizovat i se zájmy politickými a celospolečenskými. Všechny tyto roviny vytvářejí svými zájmy a způsoby jejich realizace rámcový systém. **Etika systému** zahrnuje obecné a základní mravní principy (např. vztah k lidským právům a

svobodám, demokracie, atd.), které vytvářejí jeho charakter a určují obecný ráz podnikatelských aktivit v rámci tohoto systému. **Globální etika** je vytvářena a formována mírou společenského konsenzu, zahrnuje všechny složky společenské kultury, promítá se nejen do ekonomie, ale i do vědy, umění, náboženství jak v národním, tak i obecně lidském smyslu. Vyjadřuje nejobecnější pravidla interakcí uvnitř společnosti, ale také vztah člověka k přírodě

Etika jednotlivců, podniků, organizací a institucí, systému, to vše v korelaci s globální etikou umožňují specifikaci konkrétního zaměření podnikatelské etiky obecně. Ta podle Rolného spočívá v morálních principech a standardech, které určují a řídí chování všech účastníků ekonomické činnosti na všech úrovních ekonomického systému.

Rošický a kolektiv (2010) na etiku v podnikání pohlíží jako na aplikaci obecných etických principů na podnikání jako takové a jeho jednotlivé aspekty, jako na jednu z aplikovaných etik, podobně jako na lékařskou etiku nebo etiku v oblasti práva. Mezi obecné zásady etiky v podnikání řadí dobrovolné dodržování zákonů, zachování důvěrnosti, vyhýbání se střetu zájmů, věnovat práci řádnou péči, jednat v dobré víře (dodržovat sliby, plnit smlouvy, používat poctivé obchodní praktiky), být si vědom své „zvláštní odpovědnosti“ za firmu.

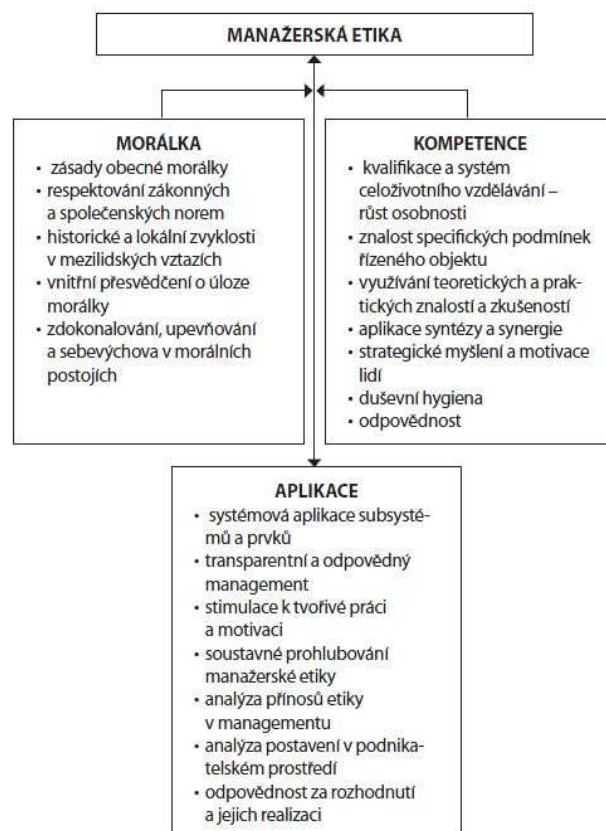
Etické principy tvoří základní ideovou platformu, která by měla být součástí strategických cílů podniku a organizační filozofie, tedy i firemních hodnot. Hodnoty mohou představovat morální prohlášení, jež definuje, jakými způsoby bude naplňováno stanovené poslání, vize a strategické cíle. Současně vyjadřují směr, který stmeluje zaměstnance na všech hierarchických úrovních. Soubor firemních hodnot poté reprezentuje jednotný a sdružující kulturní aspekt, jenž je velice přínosný pro vytvoření prostředí podporující zavedení strategie (Joyce, 1999).

Spaemann (1995) charakterizuje podnikatelskou etiku jako snahu podnikatelských subjektů o nalezení správného, přiměřeného chování, přičemž podnikatelský subjekt i při implementaci etického programu neztrácí nic ze své přirozené funkce, stále tedy usiluje o maximalizaci zisku, ale při tomto snažení zohledňuje své okolí.

Problémy související s podnikatelskou etikou podrobně popisuje Bedrnová (1998), která uvádí témata etiky jako slušnost a věrnost zákonu, bezpečnost a kvalita výrobků, konflikty zájmů a jejich řešení, uzavírání pracovních smluv, bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, poctivost v obchodních praktikách, vztahy k dodavatelům, vztahy k zákazníkům, stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi, úplatky při získávání informací a zakázek, ochrana životního prostředí.

Velmi výstižně podnikatelskou etiku charakterizuje také Bláha (In Friedel, 2003), a to jako „*snahu o aplikaci etických zásad do podnikání, s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve všech podnikatelských aktivitách*“. Složitějším problémem však je určení předmětu etiky v podnikání. Crane a Matten (2004) za předmět podnikatelské etiky považují studium obchodních situací, aktivit a rozhodnutí, v rámci nichž se řeší otázky dobra a zla. Etika se poté zabývá studiem morálky a aplikací důvodu k objasnění specifických pravidel a zásad, které určují, co je správné a co špatné v konkrétní situaci. Tato pravidla a principy nazývají etickými teoriemi. Tato charakteristika tak od sebe jasně rozlišuje pojmy etika a morálka, které bývají v praxi často zaměňovány. Pro jasnější porozumění morálku v kontextu etiky chápeme „*jako souhrn mravních příkázání korespondujících s určitou dobou, určitou civilizací a určitou osobou*“ (Mráz, 2006).

Toto pojetí potvrzují a dále rozšiřují Dytrt a Stříteská (2010), kteří kritizují časté omezování obsahu etiky pouze na morálku a manažerskou etiku chápou jako systém, který konkretizují existencí třech na sobě závislých a vzájemně se ovlivňujících subsystémů a jejich prvků. Subsystémy jsou morálka, kompetence a aplikace.



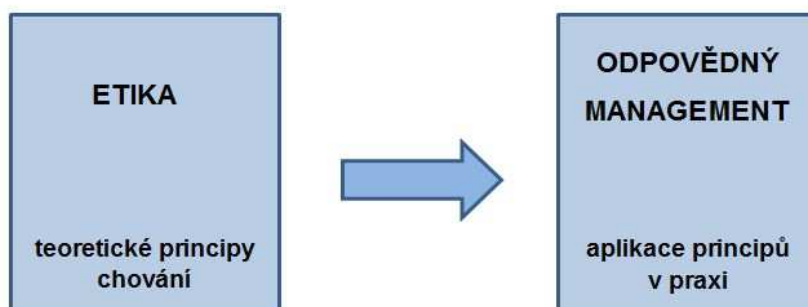
Obrázek 2: Charakteristika systému manažerské etiky  
(Zdroj: Dytrt, Stříteská, 2010)

Takto definovaný systém umožní manažerovi, aby sledoval i vývoj vlastní osobnosti a na základě spektroanalýzy zvyšoval své manažerské kompetence. Etiku spojují s přívlastkem manažerská, neboť každý jednotlivec je „manažerem“ svého života, rozvoje, růstu a plnění svých cílů. Manažerská etika se tak netýká pouze vedoucích pracovníků, ale každého jednotlivce ve společnosti.

Z výše uvedených definic je patrné, že univerzálně akceptovaná definice etiky v podnikání či managementu neexistuje. V jednotlivých pojetích nalezneme shodné i rozdílné rysy. Ve většině definic se objevují morální normy, etické principy či zásady, jejich reflexe v jednání a rozhodování manažerů i ve veškerých podnikatelských činnostech (Bohatá, 1994, Putnová, Seknička, 2007, Kislíngerová, Nový, 2005). Odlišnosti nalezneme zejména v použitých termínech, v míře konkretizace a v důrazu na různé aspekty etiky v rámci definice. V rámci disertační práce je používán pojem **etika v podnikání**, který je považován za synonymum pojmu manažerská etika.

### **Společenská odpovědnost firem**

Neujasněnost problematiky etiky v podnikání se dotýká i s ní souvisejících pojmů. Často bývá zaměňována se společenskou odpovědností firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) či odpovědným managementem. Koncept **společenské odpovědnosti firem** však spíše považujeme za významný realizační nástroj etiky v managementu a v podnikání (Dytrt, 2006). Někteří autoři jej také považují společně s etickými kodexy, **etickým vzděláváním a tréninkem**, **etickými audity**, **etickými vzory**, whistleblowingem a etickým leadershipem za instrument institucionalizace etiky.



*Obrázek 3: Vztah etiky a odpovědného managementu  
(Zdroj: vlastní zpracování)*



Společenské odpovědnosti se teorie managementu věnuje již více jak půl století, z počátku pouze v kontextu jednotlivce, teprve později vnímáním odpovědnosti ve vztahu k lidstvu, přírodě a společnosti jako celku. První zmínky o CSR nalezneme dle Carrola a dalších již ve 30. letech minulého století v publikacích Barnarda (1938) či Clarka (1939). Významná pro rozvoj CSR však byla zejména kniha od Bowena (1953), kde nalezneme první definici CSR: „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“.

Dalším významným mezníkem v historickém vývoji konceptu CSR je Carrollova čtyřdílná definice z roku 1979. Carroll člení společenskou odpovědnost do čtyř úrovní: ekonomická odpovědnost, zákonná odpovědnost, etická a filantropická odpovědnost (Carroll, 1979). V rámci této definice také intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1, které byly později empiricky ověřovány Aupperlem či Pinkstonem, kteří dospěli k velmi podobným závěrům (Kašpárková, 2006). Carroll zároveň uznává, že problematika sociální odpovědnosti má etické dimenze, přičemž však oba pojmy od sebe rozlišuje na základě toho, že sociální odpovědnost je především záležitostí podniku či organizace, zatímco etika v podnikání se týká jednotlivých manažerů či klíčových osob, které v rámci podniku rozhodují. Toto rozlišení však v žádném případě není všeobecně přijímáno a stále pokračují diskuse o tom, zda organizace, které jsou uměle vytvořené, vůbec můžeme označovat za sociálně odpovědné, nebo zda je tento termín vhodný používat pouze v kontextu jednotlivců (Bendixen, Abratt, 2007).

Centrum inovací a rozvoje (2006) se vyjadřuje k přínosům společenské odpovědnosti v tom smyslu, že firmu mohou vést k uplatňování společenské odpovědnosti různé motivace, ale vždy v určitém momentě začne vyhodnocovat, co jí investice spojené se změnou orientace směrem ke společensky odpovědnému chování může z dlouhodobého hlediska přinést.

Velké firmy prezentují jako nejčastější přínosy CSR zvýšení zájmu spotřebitelů, zlepšení image, zvýšení hodnoty značky, lepší risk management a pozitivní dopad na lidské zdroje, malé a střední společensky odpovědné firmy obvykle vyzdvihují následující přínosy:

- úspora nákladů,
- vyšší spokojenost zákazníků a jejich loajalita,
- pozitivní ovlivnění pozice firmy na trhu,
- více motivovaní zaměstnanci a jejich identifikace s firmou,
- zlepšené vztahy s místní komunitou a úřady,
- loajalita zaměstnanců vůči vedení,

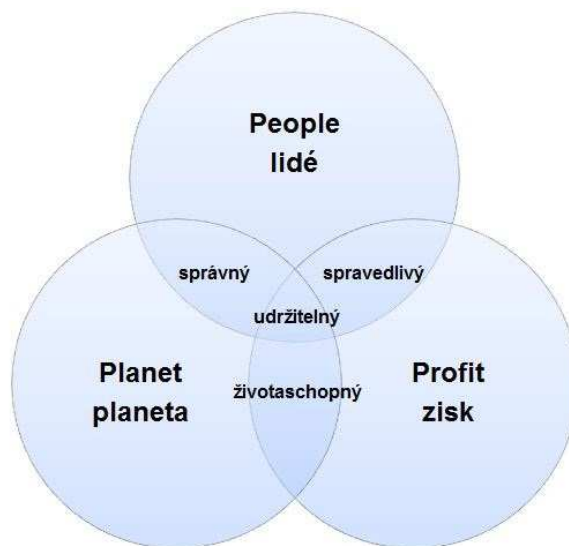
- rozvoj lidských zdrojů,
- odlišení se od konkurence a možnost získat konkurenční výhodu,
- transparentní prezentace a otevřená komunikace firmy,
- atraktivita firmy z hlediska trhu práce,
- snížení nákladů spojených s omezováním negativních dopadů na ŽP,
- prostor pro inovaci výrobků/služeb a procesů,
- dlouhodobá prosperita a stabilita firemních činností,
- dobré řízení na základě správných informací o skutečném stavu firmy,
- efektivnější řízení rizik, lepší profil firmy z hlediska rizik, rating,
- lepší přístup k finančním prostředkům díky vyšší důvěře investorů, např. prostřednictvím nově vznikajících fondů společensky odpovědného investování,
- vyšší efektivita procesů,
- zvýšení hodnoty nehmotných aktiv - např. dobrého jména, hodnoty značky, kvality výrobků a služeb, ...,
- větší atraktivita firmy pro potenciální strategické partnery.

Uvedený přehled přínosů společensky odpovědného chování není rozhodně vyčerpávající. Přitom je nutné si uvědomit, že jednotlivá odvětví a zaměření podnikání dávají různý prostor pro realizaci společensky odpovědných aktivit.

Na druhé straně neexistence pravidel společensky odpovědného chování firmy může v budoucnosti představovat tato rizika:

- pokuty za porušování předpisů, zvýšená kontrola ze strany úřadů a vysoké náklady na dosažení souladu s legislativou,
- vyšší náklady na pořízení kapitálu a jeho pojištění,
- problémy při zápisu akcií na burzách, neúspěšná účast ve veřejných soutěžích či neschopnost přilákat investiční kapitál,
- ztráta zákazníků např. pro nevyhovění požadavkům na kvalitu/bezpečnost výrobků/služeb,
- vyšší provozní náklady a/nebo neefektivní provoz,
- poškození image firmy v důsledku zveřejnění negativních informací v médiích - bojkot spotřebitelů, žaloby, kampaně aktivistů,
- vysoké náklady na zaměstnance oproti nízké pracovní morálce a motivaci zaměstnanců,
- nevyhovující kontrola kvality,
- náklady ušlé příležitosti způsobené neplánovanou investicí zdrojů do soudních sporů, krizového řízení a dosažení souladu s legislativou,
- rychlé vyčerpání nehmotných aktiv, např. inovací, dobrých kontaktů a konkurenční výhody,
- zhoršení vztahů se zainteresovanými subjekty,
- ztráta dlouhodobé stability a nevhodná volba strategie dalšího vývoje.

Současnému pojetí CSR nejlépe odpovídá definice Evropské komise, která charakterizuje společenskou odpovědnost jako „dobrovolné integrování společenských, sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se svými stakeholders“ (Green Paper, 2001). CSR tedy vychází z faktu, že žádná organizace není na svém okolí nezávislá, naopak je jeho součástí a svými činnostmi toto okolí více či méně ovlivňuje. Z výše uvedené definice vyplývá ještě jeden velmi důležitý aspekt CSR, který vyžaduje posun firmy z orientace pouze na ekonomické hodnoty, na hodnoty environmentální a sociální. Základní pilíře CSR tak tvoří tzv. **triple-bottom-line**, díky níž jsou prvky lidé, planeta a zisk (často označovány jako tři P – people, planet, profit) v rovnováze a tím jsou vytvořeny podmínky pro udržitelný rozvoj.



Obrázek 4: 3P - People, Planet, Profit  
(Zdroj: přepracováno dle Stříteská, 2007)

Koncept CSR je výrazně podporován ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací. Na půdě Evropské unie a OSN vzniklo několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl rozšířit principy společenské odpovědnosti firem, jako podnikatelského standardu na globální úrovni. Na druhé straně je nezbytné na tomto místě zmínit i kritiky CSR. Patrně tím nejcitovanějším je Milton Friedman (1970), který ve svých publikacích prosazoval názor, že podnik, jenž zahrne CSR do svých podnikových aktivit, prioritně poškozují zájmy svých zainteresovaných skupin, neboť aby byl podnik dodatečně schopen získat volné finanční prostředky, musí „bud' snížit dividendy, nebo zvýšit ceny výrobků či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavyšovat, i když by to jinak bylo možné.“ Za základní odpovědnost podnikání tedy považuje růst zisku, i on však dodává „při dodržování

*základních pravidel společnosti, jak těch vyjádřených v zákonech, tak těch vyjádřených etickými zvyky“ (Carroll, 1998).*

Za **odpovědný management** považujeme takový management, který uplatňuje principy etiky, integruje do všech činností odpovědné chování, podporuje kreativní myšlení a za strategický cíl firmy považuje budování dobrého jména.

Avery (2000) vyjadřuje názor, že většina z nás má zafixovanou představu, že právě bezohledné chování ubíjí konkurenci a naopak dobré chování je vyhazováním peněz, ale skutečnost ukazuje, že „*tato naše tradiční představa je mylná, společenská odpovědnost má smysl i v ryze kapitalistických podmínkách*“ (Avery, 2000).

### **Stakeholders přístup**

V současné době se firmy po celém světě potýkají s výzvou, jak se stát konkurenceschopnými a ještě více atraktivními pro své akcionáře, zákazníky, dodavatele, okolí i zaměstnance. Jedním z nejvýznamnějších přístupů, který vznikl na základě uplatňování etiky v managementu a úzce souvisí i se společenskou odpovědností, je **stakeholders teorie**. Termín stakeholders se většinou do českého jazyka nepřekládá, pokud bychom však trvali na českém ekvivalentu, lze použít výraz "zainteresované strany".

Zatímco pojem stakeholder byl poprvé zaznamenán již v šedesátých letech (na Stanford Research Institute, 1963), teoretický přístup byl navržen a rozpracován Edwardem Freemanem až v roce 1984 (Freeman, 1984). Stakeholderský přístup je založen na identifikaci skupin subjektů, které jsou činností organizace ovlivňovány a také těch, které existenci samotné organizace ovlivňují. V nejširším pojetí za stakeholders považujeme akcionáře, dodavatele, zákazníky, zaměstnance, konkurenci, veřejnou správu, občanskou společnost, vládu a média. Uvedené rozdělení stakeholders není vyčerpávající a nemusí být vždy u všech organizací stejné. Stakeholders a jejich význam a vliv na organizaci je třeba identifikovat podle specifických podmínek každé organizace.

Na firmu je možné nahlížet také jako na nástroj pro zhodnocení investovaného kapitálu. Aby byla životaschopná, aby byla zajištěna její prosperita, je nutná spokojenost všech stakeholders, jinak je ohrožena jejich spoluúčast na fungování firmy a hrozí její zánik. Základním cílem firmy a jejího managementu je zvyšovat hodnotu kapitálu, rozmnožovat svěřený akcionářský majetek. Je zřejmé, že takový přístup v konečném důsledku sleduje současně zájmy dalších stakeholders, kterými jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a v konečném důsledku celá společnost. Přestože

podstatou je maximalizace hodnoty firmy pro vlastníky, v souvislosti s tím zároveň dochází k růstu prospěchu všech stakeholders (**Neumaierová - Neumaier, 2002**).

Problematikou uspokojování potřeb stakeholders s důrazem na hodnotu pro zákazníka se zabývá také Vlček (2002), vyjadřuje názor, že posláním každého podniku je, aby svými produkty a službami uspokojoval potřeby zákazníků a ze svých výnosů naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikáním bytostně spjatí. Je tedy zřejmé, že vrcholem všech hodnot reprezentujících potřeby, zájmy a cíle všech na podnikání zainteresovaných subjektů je právě co největší hodnota pro zákazníka. Zainteresované subjekty, stakeholders můžeme dělit na interní a externí. Mezi interní stakeholders patří v první řadě vlastníci, tzv. shareholders, ty můžeme dále dělit na strategické vlastníky – majoritní akcionáře a ostatní minoritní akcionáře, cílem obou skupin je růst hodnoty jimi vloženého kapitálu, tzv. **Shareholder Value**.

Další skupinou interních stakeholders jsou zaměstnanci, preferující maximální mzdy a trvalé zlepšování pracovního prostředí. Specifickou kategorií zaměstnanců jsou manažeři, kteří zastávají hodnotové preference jak zaměstnanců, tak vlastníků, mají zájem na maximalizaci manažerských platů a současně mají zájem na růstu hodnoty podniku, stejně jako vlastníci. Mezi externí stakeholders patří dodavatelé, investoři (věřitelé, banky) a nejdůležitější skupina odběratelé – zákazníci, patří sem dále obce i stát. Zájmem zákazníků je nakupovat nabízené produkty a služby za přijatelnou cenu za co nejnižší náklad, jenž musí vynaložit na získaný užitek z pořízených produktů a služeb. Všem stakeholders sice záleží na dlouhodobé prosperitě podniku, ale každý sleduje zcela odlišné a často protichůdné cíle a hodnoty. Součet těchto hodnot sledovaných všemi stakeholders, včetně shareholders (vlastníků) se nazývá **Stakeholder Value** (Vlček, 2002).

Širší pohled na odpovědnost vůči legitimním stakeholders přidělil managementu podniku nové role. V tomto kontextu je poté stakeholder management otázkou nalezení rovnováhy mezi různými zájmy jednotlivých stakeholders a tvorby přidané hodnoty (Bendixen, Abratt, 2007). Stakeholderský model předpokládá vytvoření skutečného partnerství mezi managementem a stakeholders, které je dynamické a měnící se na základě dialogu.

## 1.2 Vývoj etiky v podnikání a odpovědného managementu

Počátek rozvoje etiky v podnikání lze datovat na začátek dvacátého století. Luknič (1994) její vývoj až po současnost rozděluje do čtyř stádií:

- **Hledání etiky v podnikání** (1900 – 1920) – kritika liberalismu a socialismu obrací pozornost na morální hodnoty ekonomiky a podnikání.
- **Profesionalismus a podnikatelská etika** (1920-1950) – vnímání podnikatelské etiky je ovlivněno dvěma význačnými vývojovými proudy, kterými jsou rozšiřování a rozlišování profesí (profesní etika) a vznik a chápání managementu jako samostatného povolání. Chápání podnikové etiky se v této době mění od osobního rozměru k myšlence korporace jako morální jednotky.
- **Rozvoj podnikatelské etiky** (1950-1970) – po druhé světové válce se začínají formovat názory, které stále více zdůrazňují sociální aspekty podnikání a kvality života. Během těchto let se na podnikatelskou etiku upírá stále větší pozornost, a to zejména v Americe, přičemž nejčastěji uplatňovaným nástrojem zavedení etiky do podniku je etický kodex. V Evropě se etika v podnikání začíná rozvíjet od počátku 50. let.
- **Podnikatelská etika jako samostatná disciplína** (1970 – současnost) – největší rozvoj zaznamenává podnikatelská etika během 70. let v USA, a to zejména díky společenským změnám. Putnová, Seknička (2007) za zrod disciplíny považují rok 1974, kdy se na Kansaské univerzitě konala první konference, ze které byl vydán sborník s názvem *Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essays on Moral Issues in Business*. V USA také byla založena první společnost *Society for Business Ethics* a při univerzitách začaly vznikat výzkumná centra pro studium etiky v podnikání.

V České republice byl vývoj etiky v podnikání poněkud odlišný a jako o samostatné vědní disciplíně se o ní v podstatě začalo uvažovat až na počátku 90. let 20. století. V období po sametové revoluci nebyla otázka etiky v podnikání věnována dostatečná pozornost. To bylo způsobeno především významnými změnami ve společnosti, hledáním cest a způsobů soukromého podnikání, probíhající malou a velkou privatizací, chybějící či nedokonalou legislativou. Dravost byla zaměňována neomaleností a bezohledností, často vedla až k nerespektování zákonů. V této době nebylo příznivé období pro prosazování principů etiky v podnikání. Orientace na krátkodobé cíle

podnikatelů i firem často dala zapomenout na dlouhodobou strategii a prosperitu.

Po čtyřicetiletém období socialistického společenského vlastnictví majetku nebylo jednoduché navázat na tradice prvorepublikového podnikání v Československu. Chyběla zkušenost s podnikáním a se soukromým vlastnictvím majetku. Vznikající firmy se potýkaly s problémy zakládání a rozjezdu, hlavní orientace byla soustředěna na rozpohybování alespoň základních funkcí, hlavní pozornost byla soustředěna na operativní řízení firem, na strategické uvažování nezbyvala většinou energie, nebyly dostupné nebo osvojené příslušné znalosti. Management se zaměřoval především na získání pozice na trhu, zabezpečení výroby, a tedy posilování technického zázemí firem. Aby byly naše firmy konkurenceschopné, musely provést zásadní kvalitativní přeměny v technologické oblasti.

V další etapě byla pozornost soustředěna na zvýšení efektivity, probíhaly změny v organizaci řízení, zlepšování procesů, řada firem zaváděla controlling a investovala do informačních technologií. Následovalo období, kdy se majitelé i management začali více zabývat ujasňováním poslání, vize a strategie. Významnou roli sehrál také vstup zahraničního kapitálu, především německého a amerického. Zahraniční majitelé přinesli koncernové standardy, čímž významně ovlivnili firemní kulturu daných společností.

### **1.3 Aktuálnost řešené problematiky – důvody pro uplatňování etiky v podnikání**

Vyplatí se firmám chovat se eticky a odpovědně? Jaké jsou tedy hlavní důvody pro to, aby se firma chovala eticky? Existuje řada důvodů, proč se systematicky zabývat zkoumáním etiky a odpovědnosti v podnikání a managementu. Ekonomické důvody například uvádí Putnová a Seknička (2007). Mezi ekonomické zdůvodnění zařazují snížení transakčních nákladů (náklady spojené s provozem ekonomického systému, náklady na soudní pře a vymáhání plnění smluv, náklady na kontrolní mechanismy, atd.), posílení loajality zaměstnanců, vytváření a posilování image firmy, zvyšování spokojenosti zákazníků, přispívání k lojalitě investorů a kultivaci podnikatelského prostředí.

Prostředí s častými projevy neetického chování, které nás obklopuje, ale komplikuje rozhodování manažerů uplatňovat etická pravidla. To trefně vyjádřil Dytrt (2006): „*Manažeři se obávají uplatňovat manažerskou etiku.*“

*Zejména ti manažeři, kteří by rádi usilovali o uplatňování etických postojů, avšak působí v neetickém prostředí. Neetickému chování svých partnerů se musí bránit a mylně se domnívají, že se musí chovat stejně jako oni. Proto slyšíme, že etika je přepych, který si budou moci dovolit, až na to budou mít, protože by riskovali krach své organizace“* (Dytrt, 2006). Co může způsobit nedostatek etického řízení v managementu firem, popisuje Sternberg (1994) když vyjadřuje názor, že většinou platí pravidlo „špatná etika = špatný byznys“ (Sternberg, 1994).

Jev, který však v posledních letech zejména přinesl nové požadavky na akcentování významu etiky v podnikání, je globalizace (Dytrt a kol., 2011, Crane, Matten, 2004). Globalizace klade před manažery a podniky nové otázky a úkoly, které dříve nemuseli řešit. Uchtdorf (Dytrt a kol., 2011) k tomu dodává: „*globalizace je ctností, která má jednu kritickou nedokonalost. My všichni vnímáme spojení, ale nikdo necítí odpovědnost.*“ Právě proto, že žijeme v globální společnosti, je etika důležitější než dříve.

Globalizace definovaná v kontextu deterritorializace ekonomických aktivit je podle Crane a Matten (2004) relevantní pro etiku v podnikání zejména ve třech hlavních oblastech, kterými jsou – **kultura, právo a odpovědnost**. Vzhledem ke skutečnosti, že podniky jsou stále méně a méně fixovány na území, jsou konfrontovány s novými, odlišnými a někdy i rozporuplnými etickými požadavky. Morální hodnoty, které byly akceptovány na domácím trhu jako samozřejmé, mohou být na zahraničním trhu předmětem diskusí. Příkladem může být postoj k rasové a genderové diversitě či otázky dětské práce. Důvodem je stále existující velmi úzké propojení mezi místní kulturou, včetně morálních hodnot a konkrétní zeměpisnou oblastí.

Druhý aspekt týkající se práva je úzce spjat s prvně zmíněným. Korporace často opouští své domovské území a přesouvají část svých produkčních řetězců, např. do zemí třetího světa, kde je naprosto odlišný právní rámec. Dostávají se tak mimo kontrolu dosud respektovaného právního systému (národních vlád). Při rozhodování o správnosti či špatnosti obchodních praktik pak již nemohou spoléhat jen na právo. Etika v podnikání tedy do značné míry začíná tam, kde zákon končí. Poptávka po etice tak vzrůstá, neboť ekonomické aktivity jsou často mimo kontrolu. Korporace se také stávají na globální úrovni dominantními hráči. Příjmy velkých společností přesahují hrubý domácí produkt řady zemí, přičemž manažeři těchto velkých firem jsou formálně odpovědní jen relativně malé skupině lidí, která vlastní jejich akcie. Současně tato ekonomická síla oslabuje pozice národních vlád, které zejména v minulosti ovlivňovaly normy chování ve společnosti. Globalizace tak vede k rostoucímu tlaku na odpovědnost podniků.



## 1.4 Vztah se zákazníkem - budování dlouhodobého vztahu

*„Dnes již nestačí uspokojit potřeby zákazníka. Musíte ho potěšit.“*

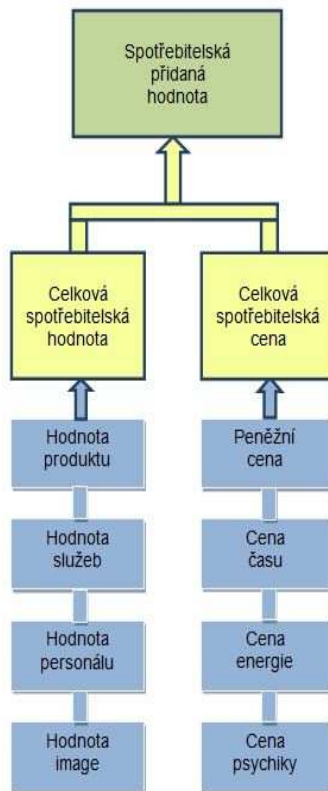
Philip Kotler

Globalizace v dnešní podobě se stává novým rozměrem, novou kvalitou národních ekonomik, a tím i celého světového hospodářství. Globalizace světové ekonomiky je trend, který nelze zastavit, stejně jako nelze zastavit vědecký a technický pokrok. Jedním z rozhodujících faktorů globalizace je **stále náročnější zákazník** (Vlček, 2002).

Firmy se v současné době každodenně potýkají s neobyčejně tvrdou konkurencí. Jsou tedy nuceny řešit otázku, jak si mohou podmanit zákazníka a dosáhnout tak lepších výsledků než konkurence. Kotler (2001) se domnívá, že odpověď spočívá v lepším vyhledávání a uspokojování zákaznických potřeb, mluví o zákaznický orientovaných firmách, tvrdí, že péče o zákazníky není starostí pouze marketingového nebo prodejního útvaru, ale všechny útvary a všechna oddělení a všichni zaměstnanci firmy vytvářejí špičkový hodnotový systém dodávek pro zákazníky.

Již před téměř 50 lety Peter Drucker vyzoroval, že hlavním úkolem firmy je „*vytváření zákazníků*“. Kotler uvádí, že pokud chce firma své produkty zhodnotit, je třeba najít někoho, kdo je od ní koupí. Aby byl někdo ochoten nakupovat produkty firmy opakovaně, musí být s výsledky činnosti firmy, tedy produkty a službami spokojen, musí tedy pro něj mít hodnotu. Zabývá se vztahem mezi spotřebitelskou hodnotou a spokojeností zákazníka. Tvrdí, že pokud je skutečná hodnota produktu vyšší než očekávaná hodnota, pocit uspokojení zákazníka roste a roste tak i pravděpodobnost opakovaného nákupu.

Předpokládá, že zákazník si koupí produkt od firmy, která bude nabízet největší spotřebitelskou hodnotu vzhledem k celkové spotřebitelské ceně, tj. produkt, který má nejvyšší očekávanou spotřebitelskou přidanou hodnotu



Obrázek 5: Složky hodnoty očekávané zákazníkem  
(Zdroj: Kotler, 2001)

Spotřebitelská přidaná hodnota je dána rozdílem (nebo též podílem) mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou. Celková spotřebitelská hodnota je dána souborem užitků, které zákazník od daného produktu očekává. Celková spotřebitelská cena je dána souborem „cen“, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s hodnocením, získáváním a užíváním produktu.

Zákazník zkoumá všechny uvažované hodnoty – produktu, služeb, personálu i image. Na druhé straně posuzuje, jaká je celková spotřebitelská cena, jde o širší pojem než je pouze peněžní cena. Adam Smith již před více než dvěma stoletími dospěl k poznání, že „reálná cena čehokoliv je dána veškerou námahou a potížemi s jeho získáním“. Zahrnuje tedy také cenu času, cenu energie a cenu psychiky.

Spokojenost zákazníka po koupi produktu závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání. Platí, že spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s očekávanou výkonností. Podle této definice je spokojenost zákazníka

funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Pokud pokulhává skutečná výkonnost za očekáváním, není zákazník spokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, je zákazník maximálně spokojen a má z produktu nebo služby radost.

Mnoho firem usiluje o vysokou spokojenost zákazníka, protože pouze tito zákazníci obvykle nemají zájem zaměnit svůj stávající produkt za produkt od jiné firmy, u zákazníka se vytváří emocionální vztah k jeho značce a věrnost firmě.

Některé úspěšné firmy mají zájem na vytváření a uspokojování vysokého očekávání. Tyto firmy je možné označit jako organizace usilující o úplné zákaznické uspokojení (Total Customer Satisfaction - TCS). Orientace na maximální uspokojení zákazníka vyjadřují například reklamní slogany „*Nikdy nebudeme spokojeni na sto procent, pokud nebudete spokojeni i vy*“ (Cigna) nebo „*Chceme, aby naši zákazníci byli spokojenější než my*“ (Honda).

Rošický a kolektiv (2010) apeluje na to, že „*schopnost najít nové zákazníky a udržet si vztahy se zákazníky stávajícími určuje míru úspěchu*“. Doporučuje si klást otázky: Co přesně prodávám? Kdo je můj zákazník? Proč vlastně můj zákazník kupuje? Kdy můj zákazník nakupuje? Proč můj zákazník nenakupuje? Kdo je můj konkurent? Kdo nejsou moji zákazníci?

Wage (1998) sestavil 144 zlatých pravidel prodeje. V kontextu vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem na bázi uplatňování etických principů lze zdůraznit tato vybraná pravidla:

- mluvíte s klientem o jeho budoucí spokojenosti,
- představte svou firmu jako obětavého pomocníka,
- společně definujte základ zákaznických přání a potřeb,
- navod'te důvěrnou, soudržnou atmosféru,
- dejte najevo pochopení pro jakoukoliv námitku,
- identifikujte se s firmou a se spolupracovníky,
- ověřte si, zda je zákazník opět plně spokojen,
- myslete pozitivně,
- každou reklamaci si zaznamenejte,
- rozhovor zakončete pozitivně a nezapomeňte na budoucnost.

Nenadál (2004) definuje spokojenost zákazníka jako souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu, požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.

Spokojenost lze definovat také jako zákaznicko pozitivní hodnocení nebo pociťování zážitků spojených s nákupem či pořízením a spotřebou produktu či služby. Spokojenost je tedy možné měřit a zkoumat ze dvou různých pohledů, a to jako s transakcí spojenou spokojenost a jako kumulativní spokojenost. S transakcí spojená spokojenost zahrnuje hodnocení a reakce zákaznických zážitků z transakce, tedy při nákupu či pořízení produktu nebo služby. Zejména časově širší záběr má kumulativní spokojenost, která pojímá všechny pocity spojené s určitým produktem, službou a jejich poskytovatelem za celé období od prvního kontaktu, přičemž operuje také s poměrně širokým pojmem vnímání kvality a hodnoty. Andreassen a Lindestad (1997) přidávají do kumulativní spokojenosti také image podniku.

Termín hodnota pro zákazníka je často vnímán velmi odlišně. Marketingové pojetí hodnoty ji považuje za „rozdílnost mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užíváním“ (Kotler, Armstrong, 2004). Jinak hodnotu pro zákazníka chápe management kvality, který ji definuje: „Hodnota pro zákazníka je hodnota tímto zákazníkem vnímaná a ovlivněná jím definovanou úrovní jakosti, jež byla na trhu získána za přiměřenou cenu“ (Nenadál, 2004). Její dvě základní složky tvoří právě jakost a cena. Kdežto například Vlček, specializující se na teorii hodnotové analýzy, uvádí pojetí definované v harmonizované technické normě ČSN EN 1325 – 1(01 0120)) Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy a hodnotu pro zákazníka definuje jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“ (Vlček, 2002).

Kotler (2001) uvádí čtyři způsoby, jak firma může zjišťovat míru spokojenosti zákazníka, vyjadřuje názor, že pro zákaznicko orientované firmy se spokojenost zákazníků stává nejen cílem, ale zároveň marketingovým nástrojem. Firmy, které dosahují vysoké zákaznické spokojenosti, vycházejí z dokonalé znalosti cílového trhu.

Nástroje sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků jsou:

- **Systémy stížností a návrhů** – Zákaznicko orientovaná organizace umožňuje svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. K tomu slouží podle charakteru businessu firmy formuláře, dotazníky, schránky, mailové adresy pro zákazníky na www stránkách firmy, hotline - „horké“ linky, na kterých mohou zákazníci bezplatně získat různé informace, předkládat návrhy, náměty, připomínky nebo stížnosti. Na druhé straně takto získávané informace poskytují firmě obrovské množství cenných podnětů a umožňují jim řešit a odstraňovat vzniklé problémy velmi rychle.
- **Průzkumy spokojenosti zákazníků** – Výzkumy ukazují, že si stěžuje pouze 3% nespokojených zákazníků. Většina si začne daný produkt

kupovat méně nebo změnit jeho dodavatele. Z toho je zřejmé, že firmy nemohou využívat stížnosti svých zákazníků jako měřítko jejich spokojenosti. Prozíravé firmy používají pro zjištění spokojenosti zákazníků pravidelné průzkumy. Vybranému reprezentativnímu vzorku zákazníků posílají promyšleně sestavené dotazníky nebo prostřednictvím telefonických rozhovorů zjišťují spokojenost zákazníků s produkty firmy a co je důvodem jejich spokojenosti či nespokojenosti. Zároveň se shromažďováním a vyhodnocováním uvedených informací je přínosné zjišťovat, jaký je stupeň pravděpodobnosti, že zákazník opět koupí produkt stejné firmy. Současně je vhodné posuzovat, jaká je pravděpodobnost, že zákazník doporučí daný produkt dalšímu subjektu, vysoký stupeň očekávaných referencí svědčí o vysoké úrovni spokojenosti zákazníka.

- **Fiktivní nakupování** – Firma si může najmout osoby, které budou reprezentovat potenciální zákazníky, zjistí tak řadu cenných informací o silných i slabých stránkách svých produktů i produktů konkurence. Tito fiktivní zákazníci mohou ventilovat i fiktivní problémy a sledovat, jak budou zaměstnanci firmy reagovat, jak budou ochotní, vstřícní, pružní při řešení „problému“. Není vždy nutné najímat pouze fiktivní zákazníky, je možné, aby tuto roli zastali manažeři firmy.
- **Analýza ztracených zákazníků** – Firmy by měly vyhledat a kontaktovat zákazníky, kteří ukončili nákupy určitých produktů nebo dokonce přešli ke konkurenci, aby odhalily příčiny tohoto stavu. Je rozhodně velmi důležité znát postoje zákazníků, kteří u firmy přestanou nakupovat. Neméně důležité však je sledovat vývoj podílu ztracených zákazníků z jejich celkového počtu, jehož růst jednoznačně potvrzuje pokles jejich spokojenosti.

Je třeba si uvědomit i širší souvislosti významu péče o zákazníky, budování a rozvíjení vztahu se zákazníky, neboť jejich dlouhodobá spokojenost se nakonec promítne i do zvýšení spokojenosti všech partnerů firem. Firmy jsou si dobře vědomy, že nebudou-li uspokojovat potřeby svých partnerů – zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, distributorů, nebudou moci uspokojovat ani zájmy akcionářů.

Při budování a rozvíjení vztahu se zákazníky se řada firem stále více snaží vytvářet s nimi těsné vztahy. Reagují tak na novou situaci na trhu, na zostřenou konkurenci, rostoucí náročnost zákazníků, zvýšenou citlivost zákazníků na cenu, kvalitu, flexibilitu, spolehlivost, služby, servis, což se projevuje tím, že zákazníci častěji a rychleji mění své dodavatele. Jeffrey Gitomer (1998) tento stav charakterizuje, že nestačí produkovat **spokojené zákazníky**, ale novou výzvou je produkovat **zákazníky věrné**. Firma

usilující o dosažení vyššího obrátu a zisku musí vynakládat spoustu energie, času a finančních prostředků na vyhledávání nových zákazníků.

Nestačí jen získávat nové zákazníky, ale neméně důležitým momentem je zákazníky si udržet. Snížení procenta odchodu zákazníků může firma dosáhnout sledováním a vyhodnocováním míry jejich udržení, analyzováním a rozlišováním příčin jejich ztráty, které příčiny může eliminovat, identifikovat, jaký je podíl ztracených zákazníků podle jednotlivých příčin, určením výše ztráty v důsledku odchodu zákazníků. Musí si spočítat, kolik ji bude stát snížení míry neboli procenta odchodu zákazníků. Nestačí tradiční jednoduché naslouchání zákazníkům, top manažeři některých společností využívají zákaznické systémy, které je soustavně informují o tom, jak jsou zákazníci s produkty a službami firmy spokojeni, manažeři či vybraní pracovníci hovoří se zákazníky o jejich zkušenostech s produkty a službami firmy.

Často jsou v této souvislosti využívány pravidelné dotazníkové akce směřované na zákazníky, které monitorují jejich spokojenost nejen s produkty a službami, ale také s chováním zaměstnanců firmy vůči zákazníkům, jak z pohledu vstřícného a profesionálního obchodního přístupu, tak z pohledu dodržování etických principů.

Většina marketingových teorií a praktik se bohužel soustředí na umění získávání zákazníků místo toho, aby věnovala dostatečnou pozornost udržení zákazníků stávajících. Důraz kladou hlavně na dosahování vysokých prodejů místo na budování vztahů, více úsilí je věnováno předprodejním a prodejním aktivitám místo investování do trvalých zákaznických hodnot. Právě při úsilí o udržení stávajících zákazníků, při upevňování vztahů s nimi hraje zásadní úlohu chování a přístup manažerů i ostatních zaměstnanců firmy k zákazníkovi založený na důsledném každodenním uplatňování principů etiky. Přitom je stěžejní, že klíčem pro udržení zákazníků je jejich spokojenost. Vysoce spokojený zákazník:

- je delší dobu věrný,
- kupuje více nových a zdokonalených produktů,
- hovoří s uznáním o produktech firmy,
- věnuje méně pozornosti konkurenčním produktům, je méně citlivý na ceny,
- poskytuje firmě nové náměty na zdokonalení produktů a služeb,
- nevyžaduje tolik informací jako nový zákazník, a tím šetří firmě čas a náklady.

Firmy by měly spokojenost zákazníků pravidelně vyhodnocovat, existuje nebezpečí, že od firmy odejdou nejen velmi nespokojení, nespokojení a

částečně spokojení zákazníci, ale také zákazníci spokojení a dokonce i určité procento velmi spokojených zákazníků. Proto je nutné nikoli pouze naplnit očekávání zákazníků, ale pokusit se ho překonat.

Některé firmy jsou přesvědčeny, že analyzováním stížností zákazníků získají relevantní informace pro uspokojování jejich potřeb. Ale 95 % nespokojených zákazníků si nestěžuje, ale přestává u firmy nakupovat. Cestou může být opatření, které zákazníkovi stěžování usnadní, jako jsou horké telefonní linky, snadno dostupné formuláře na www stránkách firmy, e-mailové adresy.

Nestačí ale pouze naslouchat, firma musí být schopná reagovat rychle a pružně. Je známo, že 54 až 70 % stěžujících si zákazníků zůstane i nadále zákazníky firmy, pokud je jejich stížnost vyřízena, přičemž toto procento se zvýší až na 95 %, pokud je stížnost vyřízena rychle. Zákazníci, jejichž stížnost je vyřízena rychle k jejich naprosté spokojenosti, sdělí průměrně dalším pěti lidem, že jsou s danou firmou velmi spokojeni.

Není rozumné se dohadovat s věrnými zákazníky, kteří jsou zdrojem podstatné části firemních zisků, o nevýznamné částky a tím riskovat, že od firmy odejdou.

Když firma zákazníka ztratí, je nezbytné se pokusit získat zákazníka zpět, je přitom třeba sledovat náklady na získání ztraceného zákazníka a porovnávat je s náklady na získání nového zákazníka.

Chytré firmy si velmi dobře uvědomují význam spokojenosti zákazníků. Kotler uvádí několik důležitých poznatků:

- získat nového zákazníka je mnohem nákladnější než uspokojit potřeby stávajícího a udržet si ho, odlákat spokojeného zákazníka od jiné firmy je značně náročné,
- v průměru odchází každý rok od firem 10 % zákazníků,
- snížením odchodu zákazníků o 5 % lze dosáhnout zvýšení zisku v závislosti na odvětví o 25 až 85 %,
- zisk spojený se zákazníky roste s prodloužováním doby jejich věrnosti.

Na druhé straně si mnohé firmy riziko nespokojenosti zákazníků neuvědomují. Nejde jen o nebezpečí odchodu zákazníka ke konkurenci, ale současně je potřeba brát v úvahu skutečnost, že nespokojený zákazník si pocit zklamání velmi pravděpodobně nenechá pouze pro sebe. Lošťáková (2007) uvádí, že bylo zjištěno, že obvykle se nespokojený zákazník se svou negativní zkušeností podělí s dalšími 8 – 10 lidmi, zároveň existuje hrozba, že i oni budou negativní referenci dál šířit. Mnohé studie ukázaly, že ze 100 nespokojených zákazníků si jdou přímo stěžovat k firmě pouze 4. Ze

zbylých 96 nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, jich 91 přestane produkty firmy nakupovat. Tito zákazníci bezprostředně podryvají tržní pozici výrobce a mohou významně poškodit pracně budované dobré jméno firmy a mohou zviklat další stávající zákazníky firmy a komplikují snahu o jejich udržení a současně ztěžují získávání zákazníků nových (Best, 2005).

Blanchard, Ballard, Finch, (2004) charakterizují spokojenost zákazníků jako velmi silný a výstižný indikátor provozní výkonnosti. Proti tomu jiná měřítko tržně orientované výkonnosti podniků, jako je objem prodeje nebo tržní podíl, jsou především měřítka úspěchu orientovanými zpětně do minulosti. Vypovídají o tom, jak úspěšně si firma vedla při uspokojování trhů a zákazníků v minulosti, ale téměř nic nevyovídají o tom, jak zdárně si bude firma vést v budoucnosti. Je třeba si uvědomit, že firma může krátkodobě vykazovat výborné finanční výsledky, i když své zákazníky zklame. To je dáno tím, že zákazníci většinou nepřistupují k alternativnímu řešení ihned, ale jejich nespokojenost se často projeví omezením nákupů u firmy a může vést až k jejich ukončení. Seldon, Colvin (2003) vyjadřují přesvědčení, že hlubší pohled na spokojenost zákazníků dovolí manažerům komplexněji pochopit příležitosti ke zlepšení a tento hlubší pohled na spokojenost zákazníků je ještě důležitější, má-li management podniku porozumět ziskovosti zákazníků. Doyle (2000) uvádí, že ještě větší význam mají pro firmu zcela spokojení zákazníci s ohledem na zisky plynoucí firmě od zákazníků. Tito zákazníci „*nejenže nakupují více, nakupují také s vyššími maržemi, připadajícími na nakoupené výrobky a služby*“ (Lošťáková, 2007).

Vysokým stupněm spokojenosti zákazníka je jeho loajalita, která vyžaduje takový stupeň získání zákazníka, kdy dochází k emocionálnímu přimknutí zákazníka ke značce, k produktu nebo k firmě. Pokud zákazníci doporučují produkt nebo službu jiným, znamená to, že mají mimořádnou důvěru v hodnotu dodávané značky, produktu nebo firmy. Proto je „*loajalita zákazníků závislá na míře spokojenosti zákazníků, míře jejich udržení u podniku a míře jejich ochoty doporučovat výrobky nebo služby podniku jiným lidem*“ (Lošťáková, 2007).

Podle Lošťákové, Jelínkové (2005) lze jednoznačně dokázat, že spokojenost zákazníků a míra jejich udržení u firmy mají pozitivní vliv na ziskovost podniku. Best (2005) doporučuje pro efektivní řízení vztahů se zákazníky s vazbou na jejich udržení u firmy roztřídit je dle jejich loajality a ziskovosti.

Všichni zákazníci nejsou stejní, někteří mohou být loajální a pro firmu ziskoví, jiní loajální, ale nikoliv ziskoví, další ziskoví, ale nikoliv loajální a někteří nejsou ani loajální, ani ziskoví. Best naznačil, jak tyto vztahy se zákazníky s cílem dosáhnout vyšší míry loajality a ziskovosti řídit.

Rošický (2010) prezentuje výsledky průzkumů, které zkoumaly důvody,



proč zákazníci odcházejí:

- 3 % odstěhování,
- 5 % vytvoření jiných vazeb a vztahů,
- 9 % konkurenční důvody,
- 14 % nespokojenost s produkty nebo službami,
- 68 % lhostejný přístup majitele, ředitele nebo zaměstnance k zákazníkovi.

Gross (2011) se věnuje vztahové inteligenci, schopnosti a umění získat si lidi. Detailně rozebírá problematiku, jak přeměnit své klienty a partnery v přátele spojence, a dává doporučení, jak tohoto cíle dosáhnout. Zdůrazňuje, že přítel a spojenec vás podporuje, pomáhá vám, cení si a váží toho, co pro něj děláte, chová se chápavě a velkoryse, je ochoten vyhledávat výjimečná řešení a speciální dohody, je férový a spolehlivý. V případě, že se podaří docílit takového vztahu se zákazníkem, je další komunikace s ním snazší a efektivnější, ku prospěchu obou stran.

Vztahová inteligence hraje v budování vztahu se zákazníkem nezastupitelnou roli. Projevuje se ve spolupráci a komunikaci s druhými, znamená schopnost vystihnout zákaznickou osobnost a individuálně přistupovat k němu i jeho zájmům, dodat mu základní věcný i emocionální užitek, zachovat mu sebehodnocení a sebevědomí, proměnit spolupráci s ním v požitek úspěchu a dodat mu kromě „technických“ výkonů navíc sílu a dobrou náladu a získat si tímto způsobem i jeho spojenectví, loajalitu a podporu. Doporučuje budovat dobré vztahy, dříve než je firma bude potřebovat, je potřeba je tedy budovat co nejdříve, nelze vyčkávat. Je třeba si odpovědět na otázky, kteří zákazníci jsou pro firmu momentálně klíčoví a kteří by se mohli stát klíčovými v budoucnu. Dále je potřeba si uvědomit, koho ze svých zákazníků firma nejvíce zanedbává, komu by měla věnovat více času a pozornosti a v neposlední řadě by si měla firma důkladně promyslet, co by pro to mohla, a to okamžitě konkrétně udělat.

Gross vychází z toho, že každý člověk má hlubokou rozsáhlou potřebu ocenění. Proto se věnuje otázkám řízení úcty, řízení uznání, řízení důstojnosti, řízení zdvořilosti, řízení konfliktů a řízení nálady. V oblasti řízení úcty se zamýšlí nad důležitostí naslouchání při vzájemné komunikaci, jak je pro zákazníka důležité nejen to, co pro něj děláme, ale také jak ochotně tak činíme. Pro dosažení intenzivní a dlouhodobé spolupráce je rozhodující řízení uznání, které zbavuje zákazníka pochyb, utvrzuje ho, že si počíná správně a dodává mu sílu k novým činům. Další oblastí, kde může snadno dojít k nejnebezpečnějším chybám v komunikaci, které mohou trvale poškodit vytvořené vztahy se zákazníkem, je řízení zachování důstojnosti.

V tomto směru se může stát osudovou chybou nadřazenost, kde číhají čtyři pasti – nadutost, zlost, nejistota, nesprávné vzory. Řízení zdvořilosti popisuje styl prezentování a přívětivost. Uvádí osm zásad přívětivosti jako více laskavosti a šarmu, úcty, citlivosti, zdrženlivosti, lehkosti, ochoty, zdvořilosti, méně úslužnosti. V části řízení konfliktů radí, jak ochránit své cíle a zájmy v obtížných situacích, definuje osm pravidel úspěšné vyjednávací kompetence, mezi které řadí: stanovení cíle, sladění a stmelování týmu, předběžný telefonát, správný start, lepší naslouchání, kvalitu argumentů, otupení problémů, demonstraci prospěchu. Za jednu ze základních komunikačních schopností považuje naučit se říkat ne, je třeba se nebát negativní reakce, přitom zůstat klidným a zdvořilým, stručně a jasně zdůvodnit své odmítnutí, nabídnout náhradní řešení a v případě pochybností si vyžádat čas na rozmyšlenou, neslibovat nic hned. Část řízení nálady se zaměřuje na vytvoření pozitivní atmosféry v komunikaci se zákazníkem, stanoví sedm základních kamenů programu na uchování dobré nálady, kterými jsou: nečekejte na perfektní podmínky, využijte každé příležitosti, věnujte menší pozornost banalitám, dbejte na svůj slovní projev, přestaňte se srovnávat, častěji si udělejte radost a užívejte si velký účinek malých věcí. Uvědomění si významu a využití potenciálu vztahové inteligence je důležitým předpokladem pro úspěšné vytváření a posílení vztahu se zákazníkem.

Většina firem soustředí veškerou pozornost, čas a energii na obchodní kontakt se zákazníkem, ale pozapomíná na význam kontaktu se zákazníkem na lidské úrovni, zákazníci očekávají splnění svých hmotných požadavků, ale zároveň chtějí, aby s nimi zaměstnanci firmy *“jednali uctivě, přátelsky a citlivě, přitom lidská úroveň při budování zákaznické spokojenosti a věrnosti je to nejdůležitější“* (Rošický a kolektiv, 2010). Rošický dále uvádí, že existuje pět základních předpokladů vzniku zákaznické věrnosti:

- věřit zákazníkovi,
- vycházet zákazníkovi vstříc,
- napravit chybu, když k ní dojde,
- vážit si zákazníka,
- iniciativně zákazníkovi pomáhat.

Hlavním předpokladem vytvoření zákaznické věrnosti je samozřejmě kvalitní produkt a služby naplňující očekávání zákazníka. Z uvedených předpokladů zákaznické věrnosti vyplývá, že klíčovým faktorem pro vznik věrnosti zákazníka je vytvoření atmosféry **vzájemné důvěry** ve vztahu firmy se zákazníkem. V tomto ohledu hraje nezastupitelnou roli firemní kultura založená na etických postojích a na respektování pravidel etického chování, integrovaných do všech činností a procesů firmy.

Bohužel se ještě stále u řady manažerů i majitelů firem často setkáváme se snahou o rychlé dosažení maximálního efektu bez ohledu na dlouhodobý horizont prosperity firmy, kterou je nezbytné budovat na bázi **stability a důvěry** ve vztahu k zákazníkovi, ale současně k ostatním stakeholders. K naplnění tohoto cíle je nutné zároveň přizpůsobit legislativu, důsledně, spravedlivě a rychle, bez časového odkladu zjednodušit a zprůhlednit obchodní zákoník. Stabilita těchto vztahů umožňuje definování a následné naplnění strategií, vytváření kreativních scénářů a zároveň vytvoření prostoru pro inovační proces managementu i portfolia produktů a služeb na základě zpětné vazby, co zákazník opravdu potřebuje a očekává.

## **1.5 Etika a její role v budování vztahu se zákazníkem**

Odpovědný management soustavně manažery pobízí k přemýšlení nad příčinami ekonomických neúspěchů, sociálních a politických krizí, směřuje jejich pozornost k úvahám, co všechno ovlivňuje úspěšnost a fungování firmy, jaký význam má uplatňování etiky v managementu, případně absence etiky v myšlení a konání manažerů. Etiku je možné v tomto kontextu chápat jako inovaci manažerské práce. Žádoucím výsledkem uplatňované etiky v podnikání je odpovědně řízený rozvoj firmy, který kromě uspokojování potřeb a zájmů svých stakeholders realizuje svůj rozvoj kreativní prací a realizovanými inovacemi svých zaměstnanců a kreativitou a systémovými inovacemi vítězí nad konkurencí (Dytrt a kol., 2011).

Jedním ze základních stavebních kamenů etiky v podnikání jako volby odpovědného managementu je soustavná péče firmy o vytváření, trvalé udržování a posilování dobrého jména firmy. Nezastupitelnou úlohu v tomto procesu hrají vztahy vůči všem vnitřním i vnějším stakeholders, je nezpochybnitelné, že naprosto zásadní úlohu sehrává vztah k zákazníkům. Zákazník nastavuje reálné zrcadlo, zda produkty a služby, které firma nabízí, jsou konkurenceschopné, zda si v silné konkurenci firem zákazníci vyberou právě danou firmu a rozhodnou se pro uzavření smluvního vztahu s ní.

Při takovém rozhodování zákazník vyhodnocuje řadu faktorů, zákazník posuzuje především zkušenosti z dosavadní spolupráce, navázané vztahy mezi managementy, ale i řadovými zaměstnanci, reference firmy, její pověst, respekt, ekonomickou sílu, stabilitu, korektnost a transparentnost chování. Význam boje o zákazníka je nyní v současném turbulentním prostředí ještě více než kdykoliv v minulosti akcentován.

Výše zmíněné faktory jsou utvářeny a posilovány každodenní činností nejen managementu, ale každého zaměstnance firmy. Je potřebné neustále zaměstnancům klást na srdce, že produkty a služby firmy prodávají, na zákazníka působí a tím ovlivňují vztahy se zákazníkem nejen obchodníci, ale doslova každý zaměstnanec. Aby si všichni zaměstnanci tuto skutečnost uvědomovali, je nutné věnovat velkou pozornost osvětě a zapracovat do firemní kultury pravidlo „prodává každý zaměstnanec“. Pro podpoření významu této myšlenky je vhodné ji integrovat do strategie firmy. Strategii je pak důležité správně komunikovat dovnitř i vně firmy. Do firemních procesů je vhodné promítnout myšlenku mít neustále na paměti, že každý krok každého zaměstnance ovlivňuje atmosféru ve firmě i ve vazbě na její okolí, která významně ovlivňuje dobré jméno firmy.

Výběr dodavatele zákazníkem je jedním z významných momentů pro životaschopnost firmy, dalším, ještě závažnějším a opakovaným momentem je rozhodování zákazníka o pokračování dodavatelského vztahu, jde o rozhodovací akt, zda nově vytvořený vztah zákazníka s dodavatelskou firmou se postupně rozvine ve vztah dlouhodobý. Při rozhodování zákazníka o pokračování spolupráce sehrává zásadní roli spokojenost zákazníka, která se odvíjí od skutečnosti, zda se dodavatelské firmě daří jeho očekávání naplnit, případně očekávání překonat. Klíčem k úspěšnému vytváření a rozvíjení vztahu se zákazníkem je schopnost „čtení“ jeho očekávání.

Pro posílení významu práce se zákazníkem, pro důsledné dodržování principů vytváření a rozvíjení vztahu s ním, je přínosné zakotvit do strategie firmy rozvíjení schopnosti „čtení“ zákaznickova očekávání, do zákaznické perspektivy firemní strategie stanovit cíle pro tuto oblast.

Takto nadefinované cíle je nutné dále podrobně rozpracovat do firemních procesů, které budou jejich naplňování podporovat. Při definování procesů je třeba v každé fázi, v každém kroku komunikace se zákazníkem a na každé úrovni řízení klást důraz na soustavné zjišťování a následné naplňování očekávání zákazníka. Tento princip by měl být napříč firmou protkán procesy marketingové činnosti, oslovení zákazníka, prezentací firmy a jejich produktů či služeb, tvorby nabídky, obchodního vyjednávání, definice návrhu, ladění a uzavírání smluvního vztahu, přípravy a vlastní realizace obchodního případu, předání a akceptace finálního produktu či služby, zkušebního provozu, období záruky, následné péče a servisu. Tím ale komunikace se zákazníkem rozhodně nekončí, na tyto procesy navazují činnosti vedoucí k přesvědčení zákazníka o smyslu opakování spolupráce. Zde hrají roli další nástroje vedoucí k dalšímu rozvoji spolupráce, jako jsou například workshopy, aktivizační návštěvy zacílené na vyhodnocení

dosavadní spolupráce a hledání dalších možností jejího rozvoje, a v neposlední řadě to jsou různé akce pro zákazníky.

Při vytváření a rozvíjení vztahu se zákazníkem hraje významnou roli mnoho faktorů. Mezi nejvýznamnější faktory lze zařadit:

- portfolio produktů a služeb – šíře a úplnost portfolia, kvalita,
- cena – cenová hladina, platební podmínky, doba splatnosti,
- logistika – rychlost, přesnost, spolehlivost, dostupnost,
- servis – reakční doba, pružnost, kompetence,
- firemní kultura – otevřenost, transparentnost, vstřícnost, korektnost,
- dobré jméno firmy – image, respekt, pověst, stabilita,
- odpovědnost – etika, inovace, systémový přístup, vedení lidí.

Podle Velasqueze (2002) je z pohledu dlouhého časového horizontu nejlepší podnikatelskou strategií etické chování firem. „*Tímto není myšleno, že nás etické chování nic nestojí. Stejně tak tím není myšleno, že je etické chování vždy a okamžitě odměněno nebo že je neetické chování vždy sankcionováno. Je zřejmé, že neetické chování se někdy vyplácí a naopak etické chování je někdy spojeno s podnikovými ztrátami. Pokud definujeme etické chování nejlepší dlouhodobou podnikatelskou strategií, máme tím na mysli to, že v rámci dlouhého běhu a ve většině případů dává etické chování významnou konkurenční výhodu vůči podnikům, které se eticky nechovají.*“ (Velasquez, 2002)

Cílem vytváření, utužování a rozvíjení vztahu se zákazníkem je dosažení dlouhodobé spolupráce, pro vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem je klíčovým faktorem vzájemná důvěra. Pro získávání a posilování důvěry u zákazníka je bezpodmínečně nutné uplatňování principů manažerské etiky. Zákazník velmi citlivě vnímá, jak s ním management i ostatní zaměstnanci firmy komunikují, zda jsou při jednání transparentní, korektní, otevření, zda cítí vzájemný respekt a vstřícnost, zda je mu nasloucháno, zda je firma schopna a ochotna pružně reagovat na jeho požadavky, na jeho potřeby. Všechny uvedené charakteristiky vycházejí z firemní kultury, z nepsaných zvyklostí firmy i z pravidel chování zapracovaných do firemních dokumentů, do firemní strategie.

Přestože se zákazníkem přichází do kontaktu řada zaměstnanců firmy na různých úrovních řízení, kteří vztah s ním určitým způsobem ovlivňují, zásadní a nezastupitelnou roli při budování vztahu se zákazníkem sehraje management firmy. Management je hlavním reprezentantem firmy, představuje a prezentuje firmu a její produkty či služby, vede rozhodující jednání se zákazníkem o podmínkách spolupráce, o ceně, platebních podmínkách a dalších smluvních ujednáních, stanovuje pravidla komunikace pro další průběh spolupráce, vede jednání s dodavateli,

s partnery, s konkurenty i s dalšími institucemi. Management ovlivňuje nejvíce vnímání firmy okolím, je svým chováním, přístupem, formou komunikace a postojí příkladem pro ostatní zaměstnance.

Když se v průběhu spolupráce podaří navázat pevné, případně i neformální vztahy mezi managementy zákazníka a firmy, je další komunikace snadnější, rychlejší, otevřenější a efektivnější. Je možné lépe získat zpětnou vazbu od zákazníka, lépe lze identifikovat jeho nové potřeby a využít tak těsného a pevného vztahu ve prospěch zákazníka i dodavatelské firmy na principu win – win. Je třeba zdůraznit, že pro naplnění symbiotického dlouhodobého vztahu firmy se zákazníkem je nutné oběma stranami soustavné respektování vzájemně dohodnutých pravidel spolupráce. Význam oboustranně výhodného a vyváženého vztahu vyjádřil Burnett (2005) slovy „*klíčový zákazník je možná klíčový pro vás, ale jste vy důležití pro zákazníka*“ (Burnett, 2002).

Spokojený zákazník má pro firmu význam také z pohledu úspory nákladů. Je zřejmé, že získání nového zákazníka je nákladově několikanásobně, Kotler (2001) uvádí pětkrát, náročnější než udržení zákazníka stávajícího. Proto je rozumné věnovat monitorování spokojenosti zákazníka a péči o něj velkou pozornost, získávat relevantní informace a mít nastavené takové mechanismy, aby bylo možné v případě signalizace rozporů či odchylek mezi očekáváním zákazníka a reálným stavem včas zareagovat. V takovém případě je bezpodmínečně nutné okamžitě vstoupit se zákazníkem do jednání a vzniklé problémy nebo příčiny ohrožení jeho spokojenosti, případně nespokojenosti neprodleně řešit. Může se velmi snadno přihodit, že negativní stav se firmě nepodaří zachytit nebo na něj zareaguje pozdě a dlouhodobě budovaný vztah se zákazníkem tím může být narušen, významně ohrožen nebo dokonce ukončen.

V této souvislosti je nutné si uvědomit možné negativní dopady ztráty zákazníka. Problém ukončení vztahu se zákazníkem nekončí jen jeho vlastní ztrátou, ale negativní reference se velmi rychle šíří, bohužel výrazně rychleji než pozitivní reference, mezi ostatní zákazníky. Tato skutečnost má současně silný vliv na ostatní zákazníky, kteří se mohou cítit ohroženi a mohou začít zpochybňovat správnost svého rozhodnutí setrvávat v obchodním vztahu s danou dodavatelskou firmou. To zároveň nahrává konkurenci, která velmi ráda využije zaváhání svého konkurenta, bohužel často přestoupí i za hranici etického chování, a tím negativní dopady chyby, které se dodavatelská firma dopustila, může ještě znásobit.

Na druhé straně dlouhodobý a soustavně rozvíjený vztah se zákazníkem, který má velký předpoklad přerůst v referenčního zákazníka, lze velmi úspěšně marketingově využít pro oslovení a následné získávání nových zákazníků nebo pro posílení a rozvíjení vztahu s ostatními zákazníky stávajícími.

Při vytváření a upevňování vztahu se zákazníkem hraje nezastupitelnou roli sledování a vyhodnocování komunikace s ním v celém jejím průběhu. K tomuto účelu jsou efektivně využívány softwarové produkty skupiny Customer Relationship Management (CRM). Systémy CRM obvykle obsahují identifikační údaje o zákazníkovi, kontaktních osobách, informace o majitelské struktuře, managementu, oboru podnikání, produktovém portfoliu, portfoliu zákazníků, dodavatelské struktuře, konkurenci, ekonomické informace a řadu dalších informací, které souvisí s oborem podnikání a s marketingovými a obchodními postupy a procesy firmy, která CRM využívá.

Kromě výše uvedených charakteristik CRM soustavně monitoruje celý průběh a vývoj komunikace se zákazníkem, zahrnuje současně vyhodnocování spolupráce se zákazníkem na úrovni kvantitativních i kvalitativních ukazatelů, podporuje plánování a „hlídání“ vývoje další komunikace. Správně implementovaný systém CRM, by měl maximálně podporovat nadefinované procesy budování a rozvíjení vztahu se zákazníkem. Pouze při naplnění tohoto předpokladu se stane velmi významným nástrojem a pomocníkem managementu, obchodníků a marketeřů, usnadňujícím a zvyšujícím efektivnost komunikace se zákazníkem.

Je však potřeba mít na zřeteli, že softwarové produkty CRM nejsou samospasitelné, jsou pouze nástrojem, který může firmě významně pomáhat. Kromě správně realizované implementace je rozhodující, jak jsou informace do CRM získávány, naplňovány a především, jak jsou následně a jak důsledně využívány pro další komunikaci se zákazníkem.

CRM v propojení s dalšími informačními systémy firmy, kterými jsou zpravidla systémy Enterprise Resource Planning (ERP) a Business Intelligence (BI), slouží současně k získání zpětné vazby o spokojenosti zákazníka, měření míry naplnění jeho očekávání. Pro měření spokojenosti zákazníka lze nadefinovat sadu ukazatelů. Předpokladem pro stanovení hodnot ukazatelů je sběr informací pro jejich naplnění. Právě v oblasti zjišťování spokojenosti zákazníka je nezbytná vzájemná komunikace a spolupráce při získávání relevantních informací. K tomu v případě některých ukazatelů, které nelze získat přímo z informačních systémů firmy, slouží osobní jednání se zákazníkem při pravidelných aktivizačních návštěvách nebo dotazníky, které jsou na základě uzavřených dohod vyplňovány zákazníkem, případně kompetentními pracovníky dodavatelské firmy.

Při uplatňování controllingového pohledu na řízení vztahu se zákazníkem je kromě výše uvedených informací pozornost zaměřena také na sledování a vyhodnocování nákladů vynaložených na daného konkrétního zákazníka, nákladů na jeho získání a následně nákladů na udržení a rozvoj vztahu s

ním. Vedle vynaložených nákladů jsou sledovány výnosy plynoucí od daného zákazníka a tedy čistý profit z daného obchodního vztahu. Je přínosné zabývat se vývojem těchto hodnot v celém průběhu spolupráce se zákazníkem, průběžně ho analyzovat a na zjištěné skutečnosti odpovídajícím způsobem reagovat.

V praxi můžeme sledovat různé přístupy managementu nebo majitelů firem k jejich rozvoji z pohledu časového horizontu. Setkáváme se s případy, kdy je upřednostňován krátkodobý profit, jindy je strategie firmy orientována na dlouhodobý horizont. V případě, kdy je firma zaměřena na maximalizaci krátkodobého zisku, je velmi obtížné a téměř neřešitelné systematicky budovat vztah se zákazníkem. Jsou totiž preferovány pouze a často jen vlastní zájmy firmy bez ohledu na dopad obchodního vztahu na zákazníka. Pak lze jen těžko vytvořit atmosféru vzájemné důvěry a transparentnosti při komunikaci se zákazníkem a vytvořit tak oboustranně výhodnou symbiózu na principu win – win. V této souvislosti je nezbytné si uvědomit, že přílišným tlakem na zákazníka, to platí a ještě výrazně častěji i z druhé strany ve vztahu k dodavatelským firmám, může firma ohrožovat stabilitu zákazníka a svým bezohledným jednáním z pozice síly tak přispívat k jeho ohrožení nebo v konečném důsledku dokonce likvidaci. Většinou se v takovém případě nepodaří vytvořit, udržet ani rozvíjet silné a stabilní portfolio zákazníků, dochází k časté ztrátě zákazníků. Je potom třeba vyvíjet další a další úsilí na získávání nových zákazníků a v souvislosti s tím opakovaně vynakládat nemalé finanční náklady.

Firma, která má ve své strategii dlouhodobou prosperitu, má zpravidla předpoklady k tomu, aby systematicky budovala systém řízení firmy orientovaný na zákazníka. Ve své strategii proto nezapomíná na integrování pravidel etického chování jako jednoho ze základních principů vytváření dobrého jména firmy a předpokladu pro budování a posilování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a soustavného naplňování jeho spokojenosti. Uvědomuje si význam zásadního a velmi citlivého faktoru ovlivňujícího vzájemnou spolupráci se zákazníkem, kterým je jeho očekávání. Je nezbytné očekávání zákazníka neustále monitorovat a zároveň mít schopnost realizovat odpovídající kroky a přijímat příslušná opatření k jeho naplňování.

Spokojení zákazníci vytvářejí stabilní portfolio zákazníků, které se v čase významně nemění a dává prostor pro jeho další rozšiřování. Díky pravidelné, intenzivní a otevřené komunikaci se zákazníky firma získává cenné impulsy pro proces inovace svých produktů a služeb a zároveň inovace procesu řízení vztahu se zákazníkem, a tím zároveň vytváří předpoklady k dalšímu posilování spokojenosti zákazníků

Při každém přímém i nepřímém kontaktu zaměstnance se zákazníkem i dalšími subjekty utváříme a rozvíjíme jejich názor na firmu. Máme šanci



získávat a dále posilovat důvěru zákazníka otevřenou komunikací, korektním vstřícným jednáním. Zásadním činitelem při komunikaci a spolupráci se zákazníkem je neustálé ujasňování a zpřesňování očekávání zákazníka. Významnou roli při získávání důvěry hraje transparentnost našich kroků. V opačném případě lze velmi rychle vybudovanou důvěru zákazníka oslabit a ohrozit, a tím zpochybnit jeho rozhodnutí s námi dále spolupracovat.

V tomto ohledu více než jinde platí ověřené nepsané pravidlo, že pro uvěření pozitivní referenci je třeba zpravidla pět opakování pozitivní zkušenosti, přičemž k uvěření negativní referenci stačí většinou jen dvě takové zkušenosti. Vedle zásadního vztahu k zákazníkům jsou dalším významným stakeholderem dodavatelé. Také vztah s dodavatelem je třeba budovat na bázi vzájemné výhodnosti. Jedině v takovém případě lze vytvořit dlouhodobý fungující vztah. Nemůže být založen jen a pouze na snaze srazit ceny dodavatele za „každou cenu“ na minimum a i další podmínky spolupráce nastavit pro dodavatele nevýhodné. Takový přístup může vést až tak daleko, že se dodavatel může dostat do obtížné situace a může být ohrožena samotná jeho existenci. Proto je třeba ctít „pravidlo přiměřenosti“, které je založeno na principu „vítěz – vítěz“, při kterém jsou schopni realizovat profit a být s nastavenými podmínkami spolupráce spokojeni dodavatel i odběratel. Tato cesta vede k vytvoření stabilního dlouhodobého dodavatelsko-odběratelského vztahu.

U vztahů na okolí je kromě vztahů k zákazníkům a dodavatelům nutné budovat a rozvíjet také vztahy s partnery, se kterými firmy nabízejí společné produkty a služby, většinou na bázi oboustranně výhodné spolupráce. Samostatnou kapitolou jsou vztahy ke konkurenci. I zde je nutné postupovat vždy korektně, nepoužívat nekalé praktiky, jako je pomlouvání konkurenta a jeho produktů, uvádění lživých nebo netransparentních informací, manipulace výběrových řízení, uplácení... Konkurenční boj bývá někdy velmi tvrdý, ale měl by se vždy odehrávat v duchu fair play, měl by být založen na zdůrazňování a vyzdvihování výhod svých produktů a služeb.

Vnitřními vazbami firmy máme na mysli především vazby na akcionáře, na společníky, na management a v neposlední řadě vztah firmy ke svým zaměstnancům. V této souvislosti není možné opomenout ani vztahy k rodinným příslušníkům zaměstnanců. Firma musí kromě naplňování očekávání a potřeb zákazníků, což považujeme za stěžejní podmínku dlouhodobé stability, pochopitelně zároveň plnit cíle a očekávání akcionářů, společníků, managementu na všech úrovních řízení a v neposlední řadě očekávání řadových zaměstnanců.

Při ovlivňování chování managementu hrají podstatnou roli akcionáři, kteří managementu nastavují cíle v podobě budgetů a cílových ukazatelů. Často však stanovenými až příliš vysokými cíli vytvářejí neúnosný tlak na

management. Motivace manažerů je pak zaměřena jen na dosahování výkonových, mnohdy nesplnitelných ukazatelů. Top manažeři pak přenášejí své cíle na další úrovně řízení. Maximalizace snahy za každou cenu splnit stanovené kvantitativní hodnotící ukazatele pak mohou vést k porušení etických pravidel a pravidel odpovědného managementu. Do pozadí jsou odsunuty kvalitativní ukazatele vyjadřující způsob dosažení výsledků, případně nejsou zohledňovány vůbec.

Etika v podnikání sehrává v tomto ohledu velmi významnou roli z hlediska prosazování dlouhodobé prosperity oproti rychlé honbě za ziskem bez ohledu na metody a postupy, jakými bude zisku dosaženo. Zároveň je otázkou, zda cílem firmy je opravdu maximalizace zisku za „každou cenu“ bez ohledu na oboustranně výhodnou spolupráci mezi dodavatelskou firmou a zákazníkem.

Uvědomění si této zásadní otázky je úlohou především akcionářů a společníků, kteří by měli odpovědi na ni zakotvit do strategie své firmy a důsledně dbát na to, aby nastavené procesy ve firmě každodenně podporovaly naplňování těchto principů managementem i všemi zaměstnanci, aby soustavně docházelo ke ztotožnění zaměstnanců s nadefinovanými cíli.

Stejně jako korektní a transparentní vztahy se zákazníkem jsou pro zdravé fungování firmy nezbytné korektní, transparentní a spravedlivé vztahy k zaměstnancům. Pro spokojenost zaměstnanců je nutné vytvořit pozitivní atmosféru ve firmě, která zaměstnance motivuje k aktivnímu přístupu. Platí zde zásada, že spokojený zaměstnanec je současně nejvýkonnější zaměstnanec. Proto je vhodné usilovat o vytvoření optimálních pracovních podmínek a prostoru pro seberealizaci, pro každého zaměstnance se snažit hledat pozici pro jeho nejlepší uplatnění. Jedním ze základních předpokladů úspěchu je důsledně uplatňovat princip spravedlnosti při stanovení základních platů a definování transparentního motivačního systému, založeného na principu odpovědnosti a ovlivnitelnosti.

Vytváření atmosféry důvěry s otevřenou komunikací, kde standardem je beze zbytku plnit sliby a dodržovat etické principy, považujeme za předpoklad odpovědného managementu. Odpovědný management ve vztahu k okolí i dovnitř firmy je významným a nezaměnitelným prvkem budování dobrého jména firmy. Zohledňuje prostředí, v němž podnik působí a soustavně usiluje o utváření a rozvíjení dobrých vztahů se všemi stakeholders.

Samostatnou kapitolou jsou vztahy ke konkurenci. I zde je nutné postupovat vždy korektně, nepoužívat nekalé praktiky, jako je pomlouvání konkurenta a jeho produktů, uvádění lživých nebo netransparentních informací, manipulace výběrových řízení, uplácení, apod. Konkurenční boj bývá někdy

velmi tvrdý, ale měl by se vždy odehrávat v duchu fair play, měl by být založen na zdůrazňování a vyzdvihování výhod svých produktů a služeb.

V ekonomické teorii bývá někdy chování ekonomických subjektů popisováno pomocí teorie her, která „analyzuje způsob, kterým dvě nebo více entit, které se vzájemně ovlivňují ve struktuře, jako je např. trh, volí akce nebo strategie, které souběžně ovlivňují každého účastníka.“ (Samuelson, 1991). Teorie her stejně jako samotná praxe popisuje skutečnost, že spolu lidé, subjekty, resp. hráči nejednají jen jednou, ale jejich interakce se opakuje, tím se vytváří větší možnost pro spolupráci a nabízí se tak prostor k etickému chování. Eticky se chovající subjekty mají šanci získat ze svého etického a odpovědného chování prospěch. Tento stav je důležitý také v tom, že „*motivuje ostatní subjekty k etickému chování, stimuluje princip kooperativních řešení a posiluje etický optimismus v podnikání*“ (Rolný, 1998).

Etické chování nelze vnímat jen jako zdroj podnikových rizik, nákladů či škod, ale právě naopak v rámci dlouhého období se etické chování podniků jeví jako výhodná podnikatelská strategie, která je zdrojem a základem jejich konkurenceschopnosti a současně prospívá celé společnosti. Mezi pozitivní efekty etického chování Čaník, Čaníková (2006) řadí:

- zlepšení firemní reputace,
- redukce rizik a nákladů,
- zvýšená míra loajality zaměstnanců a snížení jejich fluktuace,
- ochrana před nelegálním a sankcionovaným jednáním,
- posílení konkurenceschopnosti,
- zajištění a udržení příjmů a zisků,
- posílení možnosti získat a udržet si zahraniční kapitál,
- trvale udržitelný růst/rozvoj,
- přístup na nové segmenty trhu – zákazníci odpovědní k životnímu a sociálnímu prostředí apod.

Významným atributem ekonomického rozvoje a růstu je důvěra. Fukuyama ve své knize (Fukuyama, 1995) uvádí, že za úspěchem a ekonomickým růstem vyspělých zemí jako Japonsko, Německo a USA stojí právě sociální aspekt důvěry. K obdobnému závěru o důležitosti důvěry a jejího vlivu na ekonomickou výkonnost dospěli také autoři Zak a Knack (2001). „*Důvěra má zásadní vliv na způsob, jakým probíhají procesy v ekonomice, a tím ovlivňuje ekonomickou výkonnost*“ (Zak, 2001). Je-li důvěra důležitým faktorem ekonomického růstu, dostává se do popředí otázka, jak důvěru

měřit. V současném světě zásadně ovlivněném informačními technologiemi se význam důvěry nezadržitelně rozšiřuje i do oblasti ICT.

## **1.6 Úloha etiky při budování vztahu se zákazníkem v oblasti ICT**

Podmínky globalizace vnesly novou kvalitu do podnikatelského procesu usilujícího o maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Za účelem naplnění podnikatelského poslání a cílů podnikání vznikla a dále se dotváří celá soustava principů, koncept manažerského myšlení a jednání, kde *„dominantní a akcelerující roli hraje masívní rozvoj informačních a komunikačních technologií a fundamentální význam a role znalostí“* (Vlček, 2002).

Oblast ICT zaznamenala v posledních desetiletích obrovský a dynamický rozvoj, stává se jednou z dominantních oblastí a v souvislosti s rozvojem internetu a sociálních sítí sehrává jednu z rozhodujících rolí a nezastupitelnou funkci v procesu globalizace světa. Dnes si těžko dokážeme představit v podstatě jakoukoliv lidskou činnost bez vlivu ICT. Proto je do informačních technologií každoročně vynakládáno obrovské množství finančních prostředků na úrovni vlád, neziskových organizací, veřejné správy, firem i soukromých osob.

Je až zarážející, jak vysoké procento projektů v oblasti ICT končí neúspěchem nebo neúplným naplněním očekávání zákazníka. Jednou z rozhodujících příčin vysokého procenta neúspěšných projektů je skutečnost, že zvláště v oblasti vývoje a implementace software jsou nabízené produkty a služby nehmotné, nesnadno definovatelné, těžko uchopitelné. Tento fakt spolu s nesmírně ostrou konkurencí mají významný dopad na uplatňování či neuplatňování principů etiky. Zvláště v současné době celosvětové hospodářské krize, která citelně dopadá i na dosud nebývale dynamicky se rozvíjející oblast informačních a komunikačních technologií, jsou etické přístupy firem v boji o získání zakázek každodenně velmi tvrdě prověřovány.

Z těchto důvodů je v oblasti ICT při řízení vztahu se zákazníkem otázka soustavné práce s očekáváním důležitá dvojnásob. Častým výsledkem realizace ICT projektů je značné rozčarování zákazníků, protože nebyla naplněna jejich očekávání. Přitom jsou softwarové projekty cenově velmi náročné a při následném porovnání přínosů oproti vynaloženým nákladům nevychází ekonomická návratnost příznivě.

Proto je nutné už na začátku komunikace se zákazníkem ve fázi ujasňování předmětu připravované nabídky transparentně pojmenovat rozsah řešení tak, aby bylo co možná nejpřesněji zřejmé, co je součástí řešení. Lze tak předejít následným nedorozuměním. Významným pomocníkem v této fázi jednání je propracovaná definice požadavků na předmět nabídky v takové struktuře a takovém detailu, aby předložené konkurenční nabídky byly porovnatelné a výběr dodavatelské firmy mohl být co nejobektivnější. Zároveň pak lze lépe posoudit, zda nabízená cena je odpovídající nabízenému rozsahu řešení.

V rámci konkurenčního boje bohužel některé firmy k tvorbě nabídky přistupují opačně, kdy nepopisují předmět nabídky transparentně a v dostatečné míře detailu. Sázka na „zajíce v pytli“ předpokládá, že ono se „to“ při realizaci „nějak“ uhraje. V takovém případě ale nelze při řešení kolizních situací snadno stanovit, zda realizované řešení opravdu odpovídá nabídce. To pochopitelně vede k nespokojenosti zákazníka a ohrožení vztahu s ním.

Po přijetí nabídky zákazníkem navazují další jednání vedoucí k precizování smluvního vztahu. Zde se kromě předmětu, rozsahu řešení, průběhu realizace projektu, cenových ujednání, platebních podmínek, podmínek fakturace, licenčních práv definuje také způsob komunikace, vedení administrativy projektu, pravidla akceptace, práva a povinnosti smluvních stran, sankce, způsoby ukončení smlouvy a ostatní ujednání. I při definici smlouvy je vhodné popsat uvedené oblasti v dostatečné míře detailu, aby se firma a zákazník vyvarovali následným nedorozuměním. I smlouva je vyznaným nástrojem pro dosažení očekávání zákazníka. Jakákoliv skulina se může v případě problémů při realizaci projektu nepříjemně vymstít, může ohrozit úspěch projektu, nahlodat vzájemnou důvěru, a tím narušit vztahy se zákazníkem.

Po uzavření smluvního vztahu dochází ke startu projektu. V předcházejících krocích komunikace, ve fázi projednávání nabídky a smluv většinou komunikují obchodníci, případně management dodavatelské firmy s managementem, decision makery zákazníka. Ve fázi startu projektu přebírají pomyslný štafetový kolík na rozdíl od předchozích kroků komunikace vlastní realizátoři projektu na straně dodavatele i na straně zákazníka. Proto je potřeba znovu rekapitulovat výsledky jednání v předchozích dvou krocích, zopakovat, případně upřesnit cíl projektu, předmět a rozsah řešení, postup realizace projektu, představit složení týmů a vedoucí projektu na straně dodavatele i zákazníka, stanovit milníky, parametry pro akceptaci, motivaci realizačních týmů, způsob vzájemné komunikace a vedení administrativy.

Ve fázi realizace je pro úspěch projektu nezbytné vést důsledně administrativu projektu ve formě zápisu z jednání a postupného vytváření výsledného dokumentu. V zápisech z jednání je vhodné uvádět adresně

úkoly s termíny, následně sledovat jejich plnění, definovat přijatá rozhodnutí, případně evidovat požadavky na rozhodnutí směřovaná na management a výsledky jeho rozhodnutí. Zápisy by měly také obsahovat témata a termín dalšího jednání. Pro ujištění, že dodavatel i zákazník chápou závěry jednání shodně, je žádoucí zápisy z jednání vzájemně odsouhlasit podpisy vedoucích týmu dodavatele i zákazníka.

V celém průběhu realizace projektu je nutné soustavně pracovat s naplňováním očekávání zákazníka. S postupným přibližováním k fázi předání projektu nebo jeho části je možné upřesňovat výsledek společného snažení, zákazník si může lépe představit přínosy projektu a tím míru naplnění nadějí vkládaných do projektu. Otevřenost komunikace, korektní přístup, hledání optimální varianty, nezamlžování vznikajících problémů, jejich včasné řešení je cesta k vybudování pevného vztahu se zákazníkem, k jeho spokojenosti.

Dalším významným faktorem úspěchu projektu je vnitřní PR (Public relations) projektu, prezentování výsledku projektu, jeho přínosů vhodnému plénu na straně zákazníka od top managementu až po příslušnou úroveň managementu, které se dosah projektu dotýká.

Po celou dobu realizace projektu je potřebné mít na mysli, aby zákazník vnímal hmatatelný přínos realizovaného projektu, aby byl přesvědčen, že vynaložené náklady na projekt byly vynaloženy účelně, že benefity vyplývající z projektu zkvalitnily úroveň manažerského řízení zákazníka, poskytují informace pro kvalitnější a rychlejší rozhodování, šetří kapacity kvalifikovaných pracovníků dosud vynakládané na rutinní činnosti, které byly nově automatizovány, ve prospěch ušetření časové kapacity na analyzování informací, využívání moderních metod řízení.

V průběhu realizace projektu se utváří vztah se zákazníkem, dodavatel usiluje o to, aby zákazníka přesvědčil, že je pro něho tím správným dodavatelem, že hlavní snahou firmy je naplnit cíle projektu, naplnit a ještě lépe předčít jeho očekávání. Po předání projektu je nutné být se zákazníkem dále v kontaktu, monitorovat jeho spokojenost, případně jeho náměty na zdokonalení řešení nebo další rozvoj projektu. Je vhodné být zákazníkům neustále nablízku, snažit se být vnímání jako „přítel na telefonu“, na kterého má zákazník důvod se obrátit v momentě, kdy chce svůj aktuální problém, své aktuální téma konzultovat nebo pomoci vyřešit.

Současně by měla ICT firma usilovat o to, aby zákazník navržené a realizované řešení aktivně využíval, aby projekt byl živý, aby ho využíval očekávaný okruh pracovníků zákazníka. Cílem by mělo být, aby každý ze zákazníků byl referenčním zákazníkem.

Významnou roli při realizaci projektů sehrávají nástroje péče o zákazníka. Autor disertační práce člení nástroje péče o zákazníka na hromadné,

projektové a utužovací. Hromadné nástroje jsou využívány pro oslovení většího množství zákazníků najednou, projektové nástroje jsou uplatňovány v průběhu realizace projektu a ve fázi komunikace se zákazníkem po skončení projektu a nástroje utužovací jsou určeny pro stávající nebo nové zákazníky. Mezi hromadné nástroje patří například konzultační dny, semináře, konference, setkání se zákazníky, mailing, firemní bulletiny, apod. Projektovými nástroji jsou například Kick Off projektu, ukončení fázi projektu, řídicí výbory, ukončení projektu nebo významné etapy projektu a aktivizační návštěvy. Kick Off projektu je oficiálním startem projektu. Při ukončení fázi projektů – milníků je vhodné uskutečnit jednání za účelem uzavření a především vyhodnocení dané fáze s cílem přijetí opatření do dalších fází projektu. Důraz je kladen především na poučení se z chyb a nedostatků a zkvalitnění spolupráce v dalších fázích projektu, případně může dojít k úpravě dalšího postupu a zpřesnění cílů a očekávání. Další skupinou nástrojů péče o zákazníka jsou nástroje utužovací. Jsou to setkání realizačních týmů i managementu s pracovní i nepracovní náplní, většinou v neformální atmosféře. Utužovací nástroje slouží k upevňování vztahu a vedou k odstraňování komunikačních bariér mezi realizačními týmy a managementy. Některé z nich jsou určeny nejen pro zákazníky, ale i pro jejich partnery nebo celé rodiny. Nástroje péče o zákazníka napomáhají otevřené komunikaci se zákazníky a podporují transparentní a korektní postupy, neustále pracují s naplňováním očekávání zákazníka, jsou příkladem uplatnění odpovědného managementu.

Nástroje péče o zákazníka díky otevřené komunikaci pomáhají budovat korektní vztahy se zákazníkem s důrazem na dlouhodobý časový horizont a podporují tak utváření dobrého jména firmy, její pozitivní vnímání nejen ze strany zákazníků. Firma, která má ve své strategii dlouhodobou prosperitu, má zpravidla předpoklady k tomu, aby systematicky budovala systém řízení firmy orientovaný na zákazníka. Ve své strategii nezapomíná na integrování principů etického chování, jako jednoho ze základních principů vytváření dobrého jména firmy a předpokladu pro vytváření a posilování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a soustavného naplňování jeho spokojenosti.

Spokojení zákazníci vytvářejí stabilní portfolio zákazníků, které se v čase dramaticky nemění a dává prostor pro jeho další rozšiřování. Díky intenzivní a otevřené komunikaci se zákazníky firma současně získává cenné impulsy k procesu inovace svých produktů a služeb a tím dochází k dalšímu posilování spokojenosti zákazníků.

## 1.7 Metody, nástroje a principy etického řízení

Významnými prvky prosazování principů etiky v podnikání jsou metody a nástroje, jako dvě podstatné a neoddelitelné součásti etického řízení. Podle Sekničky (2005) ve svém souhrnu vytvářejí etickou infrastrukturu podniku a „mezi klíčové metody patří v současnosti metoda konsensu a dialogu, mezi nástroje institucionalizace etiky ve firmě patří především: etické kodexy, etické výbory, úřad ombudsmána ve firmě, etický a sociální audit, výcvik zaměstnanců k etickému jednání, etické vzory“ (Seknička, 2005).

Při popisu problematiky etických metod Seknička zdůrazňuje nezastupitelnou roli konsensu a dialogu. Vyzdvihuje úlohu vzájemné komunikace, interakce a spolupráce, které musí být nedílnou součástí všech etap implementace etického řízení. Jde o dialog, který podporuje a prosazuje implementaci etiky v podmínkách konkrétní firmy a následný konsensus eliminuje případné problémy či konflikty.

Dialog zahrnuje vyjednávání, dohody a kompromisy. Dialog podle Scrutona (2003) probíhá za určitých předpokladů:

- obě strany dialogu musí být racionální, tedy schopné přijímat důvody jednání,
- obě strany musí být schopné svobodné volby, tedy jednat záměrně při sledování svých cílů a vizí a brát na sebe za své jednání odpovědnost,
- každá strana dialogu musí usilovat o souhlas druhých a být připraven činit ústupky pro dosažení konsensu (shody),
- každá strana musí být přijímána jako suverénní činitel dialogu, tedy jako svobodně jednající,
- každá strana musí být schopna dodržet závazky, které vyplývají z dialogu, například smluvní závazky.

Vedle metod etického řízení jsou další součástí etické infrastruktury nástroje prosazování etiky. Čaník, Čaníková (2006) nástroje etiky dělí na interní a externí. Interní etické nástroje působí ve firmě a jejich využíváním firma přímo ovlivňuje své etické chování. Externí etické nástroje působí mimo firmu a jejich využíváním firma může ovlivňovat etické prostředí ve společnosti.

Mezi rozhodující interní nástroje, které podporují prosazování a uplatňování etických zásad do řízení firem, patří zejména:

- etické kodexy,



- etické vzory, etický leadership,
- vzdělávání v oblasti etiky,
- trénink etického chování,
- etický výbor,
- ombudsman (specialista) pro etiku,
- whistleblowing,
- etický a sociální audit,
- interní dokumenty.

## **Etické kodexy**

Etický kodex (code of ethics, code of conduct) je podle Dyrtra a kol. (2011) považován za nástroj, který napomáhá k tomu, aby podnikové aktivity a chování zaměstnanců byly v souladu se stanovenými zásadami. Etický kodex lze označit také jako pravidla vycházející z předem určených hodnot a principů, které organizace zastává a tím klade důraz na svou profesionalitu. Rolný (1998) etický kodex charakterizuje jako systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etické kodexy a slouží ke kultivaci podnikového klimatu, podnikové kultury.

Existují dva základní typy etických kodexů, a to etické kodexy podnikové, které jsou určeny pro konkrétní firmu, instituci, a etické kodexy profesní, což jsou kodexy různých sdružení, uskupení, asociací.

Bláha (2003) popisuje dva základní modely tvorby etických kodexů. Při jejich vytváření se používají zejména skandinávský model a americký model. U skandinávského modelu se procesu tvorby etického kodexu účastní co největší počet zaměstnanců, je při něm uplatňována vysoká míra participace. Americký model tvorby etického kodexu je naopak charakteristický nízkou mírou participace, etický kodex je v tomto případě vytvářen managementem nebo vlastníky firmy.

Aby byl etický kodex široce akceptován zaměstnanci na všech úrovních řízení, je nezbytné, aby jeho tvorba proběhla legitimně, aby byla provedena dostatečná osvěta, aby byl etický kodex implementován citlivě a nenásilně. Je potřeba zaměstnancům vysvětlit cíl zavedení etického kodexu jako praktické pomůcky etického chování zaměstnanců. V případě, že se podaří, aby se zaměstnanci s etickým kodexem ztotožnili, stává se významným prvkem, který podstatně pomáhá utvářet firemní kulturu.

Etické kodexy mají řadu příznivců, ale také řadu odpůrců. Odpůrci k nim mají některé výhrady, především že nejsou vymahatelné, jsou často jen

formální nebo nekonkrétní, a proto se nedodržují. Význam, respekt a účinnost etických kodexů v České republice podpořil vstup zahraničního kapitálu. Zahraniční vlastníci a management se vstupem do českých firem společně se systémem řízení a dalšími zvyklostmi z mateřských firem zaváděli ve většině případů také etický kodex. Ne vždy se ale podařilo při jeho implementaci zohlednit rozdílnost naturelu a klimatu v českých firmách.

Předpokladem přijetí a respektování etického kodexu širokým kolektivem zaměstnanců je zejména jeho srozumitelný a prakticky využitelný obsah, který stručně, ale dostatečně výstižně deklaruje základní firemní hodnoty a zásady a zároveň však pomáhá zaměstnancům firmy v orientaci v každodenní praxi.

Dalším důležitým aspektem etických kodexů je vymahatelnost jeho dodržování. Vymahatelnost etického kodexu lze podpořit zahrnutím kodexu do pracovní smlouvy a jeho zakotvením do firemních směrnic a dokumentů, nejlépe soulad a podpora etického kodexu ve vlastní strategii firmy. Téma etického kodexu by mělo být významnou součástí pravidelných hodnotících pohovorů se zaměstnanci s cílem získat zpětnou vazbu na praktickou využitelnost a aktuálnost obsahu etického kodexu, dodržování pravidel chování definovaných v etickém kodexu by mělo být průběžně vyhodnocováno a v případě jeho porušení by měly být vyvozeny konkrétní závěry vedoucí k nápravě nežádoucího stavu. „Dodržování zásad etického kodexu by mělo být součástí strategického managementu budování stabilního pracovního kolektivu a metod jeho vedení (leadershipu)“ (Dytrt a kol., 2011).

Etický kodex napomáhá ke snazší orientaci zaměstnanců ve své každodenní činnosti, stanoví, co je akceptovatelné a naopak neakceptovatelné jednání, motivuje zaměstnance tím, že pracují v etickém prostředí s jasně definovanými pravidly, která platí pro všechny. Etickým kodexem firma dovnitř i navenek deklaruje své hodnoty a zásady, zvyšuje svou reputaci vůči zákazníkům i ostatním stakeholders.

Čaník, Čaníková (2006) popisují zajímavou praktickou část etického kodexu společnosti Papirius – rychlý návod pro správné rozhodování, který může být užitečným vodítkem pro pracovníka, který se ocitl v eticky problematické situaci.

### **Etické vzory, etický leadership**

Dalším významným nástrojem prosazování etiky do řízení vztahů se zákazníkem a systému řízení obecně náleží etické vzory, někdy také označované vedení příkladem. Etické vzory těsně souvisí s etickým vůdcovstvím, označovaným jako etický leadership. Etické vůdcovství je

nezastupitelným pomocníkem etického řízení firmy. Jeho přínos a sílu vystihuje známé latinské rčení „*verba docent, exempla trahunt*“, neboli „*slova poučují, příklady táhnou*“.

Právě vedení příkladem významně ovlivňuje atmosféru ve firmě, vzájemné respektování, uznávané hodnoty, vedení komunikace uvnitř firmy i vůči jeho okolí, determinuje přístup a fungování jednotlivců i týmů ve firmě i v rámci celé společnosti. Vedení příkladem bývá spojováno především s managementem firem, který sehrává dominantní roli jak ve vztahu dovnitř, tak vně firem, je nositelem zavádění i prosazování etických zásad do řízení firmy, právě manažeři jsou nejvíce vidět jako její reprezentanti. „*v etické rovině proto hlavní tíha morální odpovědnosti leží právě na těchto lidech*“ (Rolný, 1998). Manažer, který má být etickým vzorem musí být nejen formální, ale zároveň a především neformální autoritou.

Existence etických vůdců, podle Rolného (1998) alespoň víra v jejich existenci „*plní svou pozitivní úlohu nejen v dohlédnutelných mezích v prostředí podniku, ale také za pomoci jakési „neviditelné ruky kultury“ na celospolečenské bázi*“ (Rolný, 1998).

### **Vzdělávání v oblasti etiky**

Vzdělávání v oblasti etiky je nástrojem prosazování etiky, jehož význam neustále roste. Je to dáno především rostoucí pozorností firem na téma rozvoje lidských zdrojů jako jednoho ze základních potenciálů růstu firmy a na téma etiky jako faktoru, na který je stále více a častěji pohlíženo jako na jednu z možných konkurenčních výhod vnímaných ze strany rozhodujícího stakoheldera pro prosperitu firmy, tedy zákazníka. Jsou firmy, které vzdělávání v oblasti etického chování zaměstnanců firmy, etických principů realizují vlastními silami, jiné využívají vzdělávání prostřednictvím externích specializovaných firem.

Cílem vzdělávání v oblasti etiky je posílení vnímání významu etiky mezi zaměstnanci firmy, osvětlení vlastního obsahu etiky, co je etické chování a co už etické chování z pohledu firmy není, jak etické chování ovlivňuje vztahy uvnitř firmy, jak ovlivňuje vztahy vůči okolí firmy, vůči zákazníkům, jak je etické nebo naopak neetické chování vnímáno zákazníky, jak i zdánlivě nevýznamný projev neetiky může narušit či dokonce nenávratně pokazit dlouhodobě vytvářené vztahy se zákazníkem, jak je etické chování významné pro vytvoření a rozvoj dlouhodobého vztahu se zákazníkem a jak jsou právě dlouhodobé vztahy se zákazníkem významné pro dosažení dlouhodobé prosperity firmy.

Součástí vzdělávání v oblasti etiky je posílení povědomí zaměstnanců, ve kterých jsou etické zásady chování zaměstnanců zakomponovány, které

procesy firmy jsou z pohledu uplatňování etiky rozhodující, jak koresponduje uplatňování etických principů s firemní strategií.

Pro vzdělávání v oblasti etiky mohou být využívány různé formy, jako například klasická přednáška, seminář nebo školení s využitím videa či prezentace v PowerPointu nebo elektronická forma vzdělávání s využitím internetu, například e-learning.

### **Trénink etického chování**

Se vzděláním v oblasti etiky velmi těsně souvisí a často bývá spojován do jednoho nástroje trénink etického chování. Trénink etického chování je více zaměřen na ověřování a především výcvik etického chování v konkrétních situacích, které simulují modelové stavy, do kterých se zaměstnanci dostávají nebo mohou dostat v praxi. Nacvičují a vysvětlují si, jak a proč v těchto problémových situacích reagovat, s kým danou situaci konzultovat, jak komunikovat a jaká přijmout rozhodnutí. I u tréninku lze využít jeho různé formy od individuálních přes skupinové až po e-training. Účinnou a u mnohých zaměstnanců oblíbenou formou etického tréninku je hraní rolí ve vybraných modelových situacích.

### **Etický výbor**

Etický výbor je nástroj etického managementu, který je zřizován v rámci organizační struktury firmy. Jeho smyslem je podporovat etické jednání manažerů i zaměstnanců v jejich každodenní praxi. Etické výbory vznikají především ve velkých, většinou nadnárodních firmách. Hlavním cílem vytvoření etického výboru nebo obdobného specializovaného útvaru pro oblast etiky je podpora vytvoření etických zásad chování zaměstnanců firmy, jejich zavedení a dohled nad uplatňováním a dodržováním těchto etických principů v praxi. Je zároveň interním poradcem pro záležitosti etické povahy, má na starost využívání etických nástrojů jako tvorbu a prosazování etických kodexů, etické vzdělávání a etický trénink, etický audit. V případě zjištění neetického chování je v kompetenci etického výboru řešení těchto případů.

Specifickým prvkem organizační struktury je tzv. task force. Task force je tým pracovníků nebo útvar, který je ve firmě zřízen pouze dočasně za účelem vyřešení konkrétního specifického úkolu etické povahy, po jeho vyřešení je tým nebo útvar rozpuštěn.

### **Ombudsman (specialista) pro etiku**

V České republice jsou etické výbory či specializované útvary pro oblast etiky v rámci organizační struktury spíše výjimkou a jsou typické spíše pro velké, většinou nadnárodní firmy. Činnosti, které u těchto velkých korporací

zajišťuje etický výbor, naplňuje u středních a větších firem konkrétní specialista pro oblast etiky, někdy nazývaný ombudsman.

Tento specialista je spolu s managementem odpovědný za etické řízení firmy, jeho kompetence a pracovní náplň jsou obdobné jako u etického výboru. Existence specializovaného pracovníka pro oblast etiky umožňuje lépe uchopit problematiku etického řízení a erudovaněji řešit konkrétní situace v oblasti etiky.

## **Whistleblowing**

Whistleblowing, někdy také označovaný anonymní informační linka lze charakterizovat jako oznámení neetického jednání na pracovišti. Oznámení je směřováno odpovědným osobám, které mohou v dané situaci zasáhnout a aktivně ji napravit. Whistleblowing je výjimečný tím, že k němu bývá zpravidla přistoupeno až v okamžiku, kdy již byly všechny jiné možnosti nápravy, například informování nadřízených, vyčerpány, ale nebyly brány v potaz.

Whistleblowing může firma zajišťovat sama nebo může využít služby specializovaných subjektů mimo firmu, případně může zvolit kombinaci obou forem, tedy například v pracovní době je fungování whistleblowingu prováděno firmou, mimo pracovní dobu je outsourcováno.

Příjemci informací whistleblowingu o neetickém jednání mohou být různí, a to management firmy, etický výbor, ombudsman, ale také policie, média či specializované instituce, jako např. International Transparency.

Některé firmy zřizují speciální anonymní linky (helplines) pro upozornění na neetické chování. Helplines mohou být linky telefonní nebo internetové, které mohou být řešeny formou e-mailové adresy nebo intranetovou či internetovou aplikací.

Pro zvýšení účinnosti helplines Riebl (2004) doporučuje garanci anonymity whistleblowerů, non-stop linku, fungující 24 hodin 7 dní v týdnu, bezplatné volání, jednoduchou, uživatelsky přívětivou a co možná nejrychlejší formu komunikace.

Whistleblowing je významným nástrojem etického řízení, pomocí něhož firmy mohou eliminovat projevy neetického jednání a předcházet tak následným problémům či nechtěné publicitě. V souvislosti s tímto nástrojem etického řízení je ale zároveň nutné si uvědomit možné riziko zneužití sdělených informací a případného poškození buď jména firmy nebo whistleblowerera. Dalším rizikem mohou být také falešné zprávy a jejich následné vyhodnocení a interpretace.

## **Etický a sociální audit**

Dalším nástrojem etického řízení, jehož obliba a význam stále roste, je etický audit. Stává se důležitou a neoddělitelnou součástí odpovědného etického řízení. Zvyšuje schopnost zjišťovat a kontrolovat stav firmy v etické a sociální oblasti a v návaznosti na výsledky auditu přijímat příslušná opatření. Etický audit bývá „orientován především na systematické hodnocení etického programu v organizaci a na prověřování etických standardů“ (Putnová, 2005).

Etický audit společně se sociálním auditem, jehož bývá někdy součástí, patří do skupiny nefinančních auditů. Sociální a etické audity mohou být realizovány interně vlastními pracovníky nebo externě s využitím outsourcingu prostřednictvím specializovaných firem.

Sociální audit provádí analýzu a hodnocení účinnosti jednotlivých nástrojů etického programu, analýza morálky a sociálního klimatu v podniku, zachycuje morální konflikty ve firmě a navrhuje způsob jejich eliminace, mapuje naplňování firemní strategie z hlediska etických hodnot. Přínosem etického auditu je zvýšení transparentnosti aplikace etického řízení firmy.

## **Další interní dokumenty**

Vedle etických kodexů mohou firmy své hodnoty a zásady deklarovat také v jiných obdobných dokumentech, kterými jsou například krédo firmy (corporate credo), kodex shody či kodex konsensu (compliance code), formální prohlášení managementu (management philosophy statement) (Bláha, 2003).

Vedle výše popsaných interních nástrojů etiky existují etické nástroje externí. Externími nástroji podnikatelské etiky jsou takové nástroje, které existují mimo firmu, přičemž jejich využíváním firma může ovlivňovat své etické klima nebo etické prostředí v celé společnosti. Jsou to nástroje vytvořené různými institucemi a využíváním těchto nástrojů mohou firmy přispět ke zlepšování obecného podnikatelského a sociálního prostředí.

Mezi externí etické nástroje patří například protikorupční linky a další anonymní informační linky. Jedná se tedy o externí whistleblowing zřizovaný většinou různými státními institucemi s cílem eliminovat nežádoucí společenské jevy jako korupce, zneužití dotací, manipulace veřejných zakázek, zneužití pravomoci veřejného činitele. Dalšími reprezentanty externích etických nástrojů jsou profesní etické kodexy, rada pro reklamu nebo antispamové informační centrum.

Kromě členění etických nástrojů na interní a externí je používáno také členění etických nástrojů na tradiční a moderní nástroje etického řízení. Putnová, Seknička (2007) mezi tradiční etické nástroje řadí kodexy etiky, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, mezi moderní etické nástroje pak řadí etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory.

S etickými nástroji velmi těsně souvisí principy etického řízení. Luknič (1994) uvádí, že principy etického řízení vytváří ideovou platformu pro zavedení etiky do podnikatelského prostředí. Principy etického řízení představují klíčové zásady pro implementaci etického chování firmy do každodenní praxe. Putnová, Seknička (2007) definují následující výčet principů etického řízení:

- odpovědnost podnikání,
- ekonomický a sociální vliv na podnikání,
- podnikatelské chování,
- respektování pravidel,
- podpora mezinárodního podnikání,
- ochrana životního prostředí,
- vyvarování se nezákonných operací.

Principy etického řízení společně s nástroji a metodami etického řízení vytvářejí etickou infrastrukturu firmy. Mezi etickými nástroji, principy a metodami etického řízení existují velmi těsné vazby, stejně jako na všechny základní prvky firemní kultury, které se do etické infrastruktury promítají. Jsou to především historie a tradice firmy, firemní zvyklosti a rituály, které výrazně ovlivňují firemní klima.

Etická infrastruktura má zásadní význam nejen dovnitř firmy, ale zároveň vně firmy na ostatní stakeholders. Přestože každý stakeholder má jiné zájmy a potřeby, firma musí neustále dbát o to, aby vytvářela podmínky pro sladování těchto rozdílných potřeb jednotlivých stakeholders. Etická infrastruktura vytváří předpoklady pro vyvážení těchto rozdílných zájmů především v oblasti etických hodnot.

## **1.8 Teoretická východiska disertační práce**

Etiku v podnikání autor považuje za dobrovolnou volbu managementu a majitelů, je jedním ze základních pilířů budování dobrého jména firmy, dosažení důvěry zákazníků i ostatních stakeholders. Uplatňování etických principů je jedním ze zásadních předpokladů vzniku, budování a rozvoje

dlouhodobých vztahů se zákazníkem a vytváření pevných vztahů se zákazníkem je jednou z klíčových podmínek k dosahování dlouhodobé prosperity firmy. Tato tvrzení verifikuje i Keith (1999), který uvádí, že neetické a sociálně neodpovědné chování má z dlouhodobého pohledu negativní vliv na reputaci a image jednotlivců, organizací i podniků, zatímco etické chování pozitivně ovlivňuje dobré jméno podniku.

Mnoho firem ve světě i u nás nevěnuje etice v podnikání dostatečné zdroje ani pozornost. Například Yuspeh (2001) potvrzuje, že pouze 16 firem z žebříčku Fortune 100 ve svých sděleních akcionářům zmiňuje problematiku etiky a současně pouze 16 z nich diskutuje téma etiky na svých webových stránkách. V České republice je úroveň vnímání důležitosti a významu respektování etického a společensky odpovědného chování také velmi neuspokojivá až alarmující. Tento stav je zapříčiněn především v důsledku historického vývoje, kdy byly na dlouhá desetiletí přerušeny tradice podnikání se silným negativním dopadem na respektování principů morálky, etiky, vztahů mezi lidmi navzájem. Po sametové revoluci v roce 1989 se společnost a podnikatelské prostředí teprve pozvolna vrací k hodnotám uctívaným za první republiky. Stav uplatňování a respektování etických principů v podnikání a odpovědného managementu u nás stále pokulhává za úrovní vnímání této problematiky ve vyspělých zemích v Evropě i v USA. Tuto skutečnost dokumentují výsledky průzkumu publikované v knize Manažerská etika v otázkách a odpovědích (Dytrt a kolektiv, 2011).

Výsledky průzkumu ukázaly, že otázky zaměřené na **zkušenosti** manažerů s uplatňováním etiky s vazbou na porovnání stavu v České republice a v západních zemích jsou v téměř 60% velmi negativní nebo negativní, zhruba třetina mírně negativní a jen 8 % respondentů má zkušenosti pozitivní, to je rozhodně výsledek alarmující. Ve skupině otázek na **trend**, tedy na názor respondentů na vývoj uplatňování principů etiky v předchozích 3 letech a v následujících 3 letech byl realistický až mírně optimistický, velmi optimisticky vidělo vývoj pouhé 1% dotázaných, mírně optimisticky už téměř 15% a realisticky, tedy že míra prosazování etiky se spíše mírně zlepšuje nebo se alespoň nezhoršuje, se vyjádřilo 44% dotázaných, pesimistický názor vyjádřila jedna třetina respondentů, přičemž velmi pesimistických bylo 6% respondentů. Odpovědi orientované na **postoj** potvrdily, že postoje respondentů k etickému chování jsou stále na velmi nízké úrovni a podniky neustále inklinují k tvorbě zisku i neetickým způsobem, celých 57% respondentů hodnotilo svůj postoj k etice jako nedůležitý, pozitivním signálem bylo, že alespoň 29% chápe tuto problematiku jako důležitou a 13% ji dokonce považuje za klíčový prvek pro výkonnost a prosperitu firmy. V otázkách **uplatňování**, tedy jakým způsobem se firmy staví k uplatňování etických hodnot v současnosti a



v budoucnu, se 59% k této problematice staví zcela pasivně, pouze 16% dotázaných je v této otázce mírně aktivních a 12% aktivních a můžeme je považovat za slibnou skupinu, která se uplatňováním etických hodnot buď již zaobírá, nebo se zaobírat bude. Je tedy zřejmé, že na poli posilování etického chování v podnikání a odpovědného managementu se nabízí obrovský prostor pro zlepšování.

Achrol (1997) uvádí, že mnohá obchodní rozhodnutí založená na **důvěře** mohou ve skutečnosti být rozhodnutími týkajícími se reputace firmy. Přičemž reputace je kognitivní pocit, který se vytváří v průběhu času a je založen na celkovém hodnocení schopnosti firmy splňovat kritéria definovaná stakeholders. Image a reputace jsou odrazem firemní identity. Proto přijímáme tvrzení, že dodavatelsko-odběratelský vztah, společně s etickými hodnotami, které za ním stojí, jsou klíčem k řízení firemní identity a součástí důležitého procesu tvorby dobrého jména firmy v očích stakeholders (Bendixen, Abratt, 2007).

## 2 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je zaměřena na **střední a velké firmy**, které působí v oblasti **ICT**, v oblasti vývoje a implementace informačních systémů a poskytování souvisejících služeb. Hlavním důvodem orientace na firmy z oblasti ICT je skutečnost, že poskytované produkty a služby jsou nehmotné, nesnadno definovatelné, těžko uchopitelné, tím spíše je třeba klást důraz na uplatňování pravidel etiky v řízení vztahu se zákazníkem. Při komunikaci se zákazníkem má velký význam práce s definováním a upřesňováním očekávání.

Hlavní důvody pro potřebnost disertační práce lze shrnout do několika hlavních bodů:

- nízké povědomí o obsahu etiky v podnikání,
- nedostatečná míra uplatňování principů etiky v managementu,
- podceňování významu etiky v řízení vztahu se zákazníkem,
- vysoký stupeň neúspěšných projektů v oblasti ICT,
- časté používání neetických praktik v konkurenčním boji.

### 2.1 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je **identifikovat klíčové principy etiky ovlivňující zásadním způsobem vztah firmy se zákazníkem a na jejich základě vytvořit návrh metodických doporučení, jejichž aplikace přispěje k prosazení etiky do managementu firem.**

Metodická doporučení budou zahrnovat popis postupů, metod a nástrojů prosazování principů etiky do managementu firem v oblasti řízení vztahu se zákazníkem.

K naplnění hlavního cíle disertační práce přispějí následující specifické cíle:

- V teoretické části na základě literární rešerše vymezit a charakterizovat podstatné souvislosti v oblasti etiky v podnikání a odpovědného managementu s důrazem na řízení vztahu se zákazníkem.
- Identifikovat současné přístupy managementu k etice v kontextu řízení vztahu se zákazníkem.
- Zmapovat vliv uplatňování etiky a odpovědného managementu na vytváření a rozvoj vztahu se zákazníkem a na druhou stranu analyzovat, jak je tento vztah narušován neetickým chováním a jednáním.

- Zjistit, jakým způsobem vztah firmy se zákazníkem ovlivňuje tlak na neustálé zvyšování výkonnosti firmy.
- Hledat nástroje pro zmapování spokojenosti zákazníka vyplývající z dodržování principů etiky a společenské odpovědnosti.
- Zobecnit výsledky a závěry z provedených výzkumů vztahujících se k vlivu etiky na řízení vztahu se zákazníky.
- Navrhnout doporučení, postupy a nástroje pro zakotvení pravidel uplatňování etiky do strategie a systému řízení firem v kontextu vytváření a upevnění vztahu se zákazníkem.

## 2.2 Definice základních hypotéz

Na základě rešerše literatury, stanovených cílů a vlastních zkušeností autora z praxe bude práce hledat odpovědi na následující otázky:

- Je etika v podnikání v ČR dostatečně respektována? Uvědomují si firmy její význam?
- Má smysl se vážně zabývat otázkou vytváření dobrého jména firmy, dosažení důvěry, uplatňovat princip přiměřeného profitu?
- Jaké faktory zásadně ovlivňují vztah se zákazníkem?
- Má přístup firem k etice přímý vliv na vytváření a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem?
- Existuje vztah mezi úrovní etiky a stabilitou portfolia zákazníků?
- Je strategie firmy nástroj k prosazování uplatňování etiky a odpovědného managementu do firmy?

Za účelem zjištění, zda a jak důsledně jsou v českých ICT firmách uplatňovány principy etického chování a jak těsný vztah má uplatňování těchto principů na budování a rozvoj dlouhodobého vztahu se zákazníkem, potažmo na stabilitu a dlouhodobou prosperitu firem, byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: **Firmy ICT nemají ve své strategii definována pravidla etického chování.**

Hypotéza 2: **Význam etiky v řízení vztahu se zákazníkem je v ICT firmách podceněn.**

Hypotéza 3: **Uplatňování principů etiky má přímý vliv na vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy.**

Hypotéza 4: **Firmy ICT nemají zpětnou vazbu pro vyhodnocení dopadu porušení etiky na stabilitu vztahu se zákazníkem.**

# 3 METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

## 3.1 Charakteristika základních metod vědeckého výzkumu

Při zpracování disertační práce byly využity některé ze základních metod vědeckého výzkumu. V této části jsou popsány základní metody a jejich využití při tvorbě disertační práce.

- **Postup od jednoduchého ke složitému**

Tato metoda byla využita především v teoretické části disertační práce, ve které je nutné vymezit základní pojmy jako etika v podnikání, odpovědný management, řízení vztahu se zákazníkem, apod. Teprve po podrobném prostudování a seznámení se se základními pojmy bylo možné přistoupit k složitějšímu chápání dané problematiky.

- **Analýza a syntéza**

Metody analýzy a syntézy se prolínají celou disertační prací. Analýza představuje dekompozici strukturovaného celku na jednotlivé části, které jsou dále podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání. Syntéza používá postup od části k celku, dochází ke spojování poznatků, které jsou získány analytickým postupem.

- **Metoda historicko-logická**

Tato metoda je významná a nezastupitelná také v teoretické části disertační práce, neboť při řešení disertační práce umožní hlubší pochopení vývoje pohledu na téma etiky v podnikání.

- **Systémový přístup**

Systémový přístup lze pokládat za zásadní metodu disertační práce, proto provází celou disertační práci od úvodu až po závěr, protože každá vědecká práce musí mít svou strukturu a logiku a jednotlivé části musí být vzájemně provázané.

- **Metoda komparace**

Metoda komparace byla využita hlavně v analytické části práce, byla používána ke srovnávání různých přístupů k problematice etiky v podnikání, u pozorovaných jevů byly zkoumány společné a rozdílné vlastnosti.

- **Zpětná vazba**

Metoda zpětné vazby je významnou a nenahraditelnou metodou. Byla uplatněna hlavně v analytické části, při interview, konzultacích, vyhodnocování průzkumu a zkoumání vybraných firem.

- **Indukce a dedukce**

Metoda indukce vyvozuje obecné závěry na základě mnoha poznatků o jednotlivostech. Induktivní úsudky umožňují dojít k podstatě jevu, stanovit jejich zákonitosti. Dedukce je způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, tvrzení a soudů se přechází k méně známým, méně obecným. Vychází ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikuje je na jednotlivé dosud neprozkoumané případy.

- **Metoda založená na popisu**

Metoda založená na popisu prostupuje také celou disertační práci, jak v teoretické části, kde jsou charakterizovány a popisovány základní pojmy, tak v analytické části, kde je uveden popis poznatků a zkušeností získaných výzkumem.

- **Dotazníkové šetření**

Technika sběru dat formou dotazníkového šetření byla použita především v analytické části, kde byli dotazníkem osloveni top manažeři vybraných ICT firem. Dotazník byl zaměřen na zjišťování povědomí o etice v podnikání, o vnímání jejího významu a míry uplatňování v řízení vztahu se zákazníkem.

Vedle uvedených metod byly při zpracování disertační práce průběžně využívány také metody verifikace a falzifikace s cílem prokázání nebo zamítnutí stanovených hypotéz ve smyslu obecné vědecké etiky.

Informace k vypracování disertační práce byly získávány z primárních i sekundárních zdrojů a byly vyhodnocovány z kvalitativního i kvantitativního hlediska. Informace takto získané byly následně zpracovávány a vyhodnoceny s využitím standardních statistických metod a postupů.

Obecné poznatky a informace o zkoumané problematice a přístupech byly získány především ze sekundárních zdrojů, kam patří odborná literatura, odborné časopisy, internetové portály, publikované výsledky výzkumů.

Primárními zdroji informací sloužících ke zpracování disertační práce jsou výsledky vlastního dotazníkového šetření, formou elektronického dotazníku zaměřeného na uplatňování principů etiky v řízení vztahu se zákazníkem ve středních a velkých ICT firmách působících na území České republiky.

## **3.2 Postup řešení disertační práce**

Zpracování disertační práce probíhalo v několika hlavních fázích, aby mohl být naplněn očekávaný cíl práce.

Hlavní fáze zpracování tvořily:

- **literární rešerše** – seznámení s aktuálním stavem problematiky týkající se etiky v podnikání a odpovědného managementu, literární rešerše české a zahraniční literatury zabývající se těmito tématy,
- **analýza a charakteristika aktuální situace** – konfrontace poznatků získaných kritickou literární rešerší s aktuální situací v našich ICT firmách na základě výzkumu formou dotazníkového šetření,
- **zpracování analytických dat z výzkumu** – provedení vyhodnocení výsledků průzkumu na vybraném vzorku firem formou dotazníkového šetření,
- **návrh postupů, nástrojů a metodických doporučení** pro aplikaci principů etiky ovlivňujících zásadním způsobem vztahy se zákazníkem,
- **verifikace a diskuse výsledků** - přezkoumání, opětovné vyhodnocení základních výsledků, posouzení postupů a správnosti shromážděných údajů,
- **shrnutí výsledků, jejich zobecnění a zhodnocení přínosu pro teorii a praxi.**

Teoretická konstrukce pro výzkum byla vyvinuta na základě rozsáhlé rešerše literatury. Jako základní metoda sběru dat bylo zvoleno **dotazníkové šetření**. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na ověření názorů firem na míru a význam uplatňování etiky, zejména v kontextu budování a rozvoje vztahu se zákazníkem. Pozornost byla věnována zmapování stavu, zda firmy mají principy etiky kodifikovány a jakou formou, zda mají definován etický kodex či mají principy etického chování integrované do strategie firmy a zakotvené do všech firemních činností a procesů, Cílem bylo určit, jaké klíčové faktory působí na etiku vztahu firmy k zákazníkovi, které prvky významně přispívají k odpovědnému rozvíjení vztahu se zákazníkem a kde spatřují při zavádění pravidel etiky do řízení vztahu se zákazníkem překážky. Dotazník byl orientován na top management středních a velkých ICT firem, dotazníkem byly osloveny všechny střední a velké ICT firmy, tedy firmy nad 50 zaměstnanců z oboru ICT dle klasifikace ekonomických činností CZ- NACE. Při zpracování získaných údajů byla využita statistická analýza dat. Účelem analýzy dat je přehledně zpřístupnit data graficky, tabulkově a výpočtem vhodných statistických charakteristik.

## 4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

### 4.1 Charakteristika, organizace a metodologie průzkumu

Pro získání informací potřebných k ověření stanovených hypotéz bylo provedeno výzkumné šetření pomocí dotazníku, které poskytlo jak kvantitativní data, tak i kvalitativní údaje o vnímání významu etiky v řízení vztahu se zákazníkem. Dotazník nazvaný **Etika vztahů se zákazníky** orientovaný na střední a velké ICT firmy obsahoval deset otázek vztahujících se k nadefinovaným hypotézám a dvě doplňující otázky.

V souladu s hlavním cílem disertační práce byly specifikovány dílčí výzkumné otázky. Sestavený dotazník průzkumu byl zaměřen na tyto klíčové oblasti:

- **principy etiky v dokumentech a nástroje** – zpracování zásad etického chování zaměstnanců v dokumentech a nástroje zavádění etiky do praxe,
- **etika a spokojenost** zákazníka – vliv etiky na spokojenost zákazníka, etika jako konkurenční výhoda,
- **etika a dlouhodobé vztahy** – dopad etického chování na dlouhodobé vztahy se zákazníky a jejich vliv na prosperitu firmy,
- nástroje zjišťování **spokojenosti zákazníka** – využívání nástrojů pro zachycení nespokojenosti zákazníka z důvodu neetického chování.

Významným faktorem při formulování otázek a rozsahu dotazníku byla jeho relativní jednoduchost, která značně ovlivňuje ochotu respondenta k jeho vyplnění. Cílem dotazníku bylo zjistit názory a postoje manažerů, proto obsahoval několik typů otázek.

Většina otázek v dotazníku náleží do kategorie uzavřených otázek s variantními odpověďmi. U některých otázek bylo možné vybrat pouze jednu variantu odpovědi, u jiných otázek variant více. Několik variantních otázek lze pokládat za polootevřené, protože nabízejí jako poslední variantu odpověď „jiné, uveďte prosím“ a respondenti tak měli příležitost doplnit další neuvedenou možnost.

### 4.2 Průběh dotazníkového šetření

Vlastní dotazníkové šetření **Etika vztahů se zákazníky** bylo realizováno pomocí softwaru Opinio, který provozuje společnost Faktima s.r.o. Oslovení



respondentů proběhlo ve dvou na sebe navazujících krocích. Prvním krokem bylo mailové pozvání k vyplnění dotazníku prostřednictvím internetu. Pozvání bylo vybraným účastníkům průzkumu odesláno ve dnech 11. 6. – 13. 6. 2012. Pozvaní respondenti byli požádáni o vyplnění do 20. 6. 2012. Osloveni byli top manažeři, generální a obchodní ředitelé ICT firem vybraného souboru dotazníkového šetření. Druhým krokem průzkumu bylo připomenutí s žádostí o vyplnění dotazníku a ujištěním, že se jedná o poslední e-mail, případně s prosbou o sdělení důvodu, proč dotazník nevyplnili, toto připomenutí bylo respondentům zasláno 19. 6. 2012. Někteří respondenti na pozvání reagovali e-mailem, aby dotazník byl přeposlán kolegovi, těmto respondentům tedy bylo pozvání do průzkumu posláno později a byl pro ně tedy termín prodloužen do 17. 7. 2012. Dotazníkové šetření bylo definitivně uzavřeno 20. 7. 2012.

Potřebný čas k vyplnění dotazníku nebyl delší než 7 minut, na což byli respondenti v průvodním mailu upozorněni. Je tedy zřejmé, že hlavním důvodem odmítnutí účasti v dotazníkovém šetření ve většině případů nebyl nedostatek času, ale mnohdy také skutečnost, že problematika etiky není pro všechny manažery dostatečně doceněná a respektované téma a neuvědomují si význam jejího vlivu na budování a rozvíjení dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy.

### 4.3 Výběr databáze souboru dotazníkového šetření

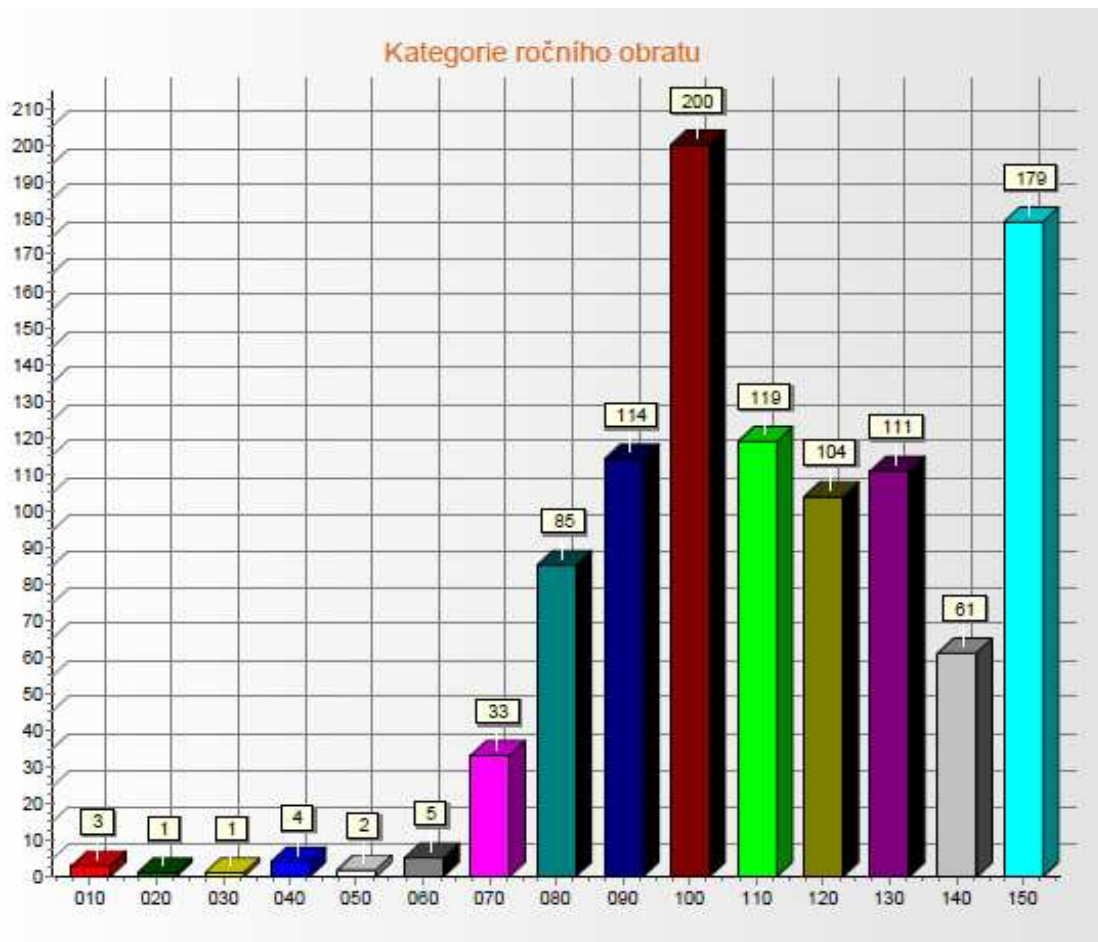
Výběr respondentů pro výzkumné dotazníkové šetření byl realizován z databáze Albertina – Platinum Edition dne 23. 5. 2012 ve spolupráci se společností Soliditet, s.r.o. Předmětem výzkumu byly **střední a velké firmy působící v oblasti ICT**. Výběrovými kritérii byl kód klasifikace ekonomických činností CZ-NACE odpovídající oboru ICT a počet zaměstnanců 50 a více. Tato výběrová kritéria byla stanovena na základě zkušeností, že právě střední a velké firmy mají zásady etického řízení zpravidla institucionalizované, kdežto malé firmy, když se vůbec otázkou etiky zabývají, řeší ji spíše intuitivně, především formou neformální komunikace, osobním příkladem.

ICT sektor je definován jako kombinace ekonomických činností vyrábějící výrobky a poskytující služby, které jsou primárně určeny ke zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou, včetně jejich zachycení, ukládání, přenosu a zobrazení. Do ICT sektoru se zařazují všechny ekonomické subjekty podnikatelského sektoru (právnícké i fyzické osoby), jejichž převažující činnosti patří do následujících oddílů, skupin a tříd CZ-NACE:

- Výroba ICT – ICT zpracovatelský průmysl – oddíl 26:

- výroba elektronických součástek a desek – skupina 26.1
- výroba počítačů a periferních zařízení – skupina 26.2
- výroba komunikačních zařízení – skupina 26.3
- výroba spotřební elektroniky a médií (skupiny 26.4, 26.8):
  - výroba spotřební elektroniky – skupina 26.4
  - výroba magnetických a optických médií – skupina 26.8
- Obchod s ICT – oddíl 46:
  - velkoobchod s počítačovým a komunikačním zařízením – skupina 46.5
- ICT služby:
  - telekomunikační činnosti – oddíl 61:
    - činnosti související s pevnou telekomunikační sítí – skupina 61.1
    - činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí – skupina 61.2
    - ostatní telekomunikační činnosti (skupiny 61.3, 61.9):
      - činnosti související se satelitní telekomunikační sítí – skupina 61.3
      - ostatní telekomunikační činnosti – 61.9
  - služby v oblasti informačních technologií – IT služby – oddíl 62; skupiny 58.2, 63.1, 95.1
    - programování a jiné IT činnosti (oddíl 62, skupina 58.2):
      - vydávání softwaru – skupina 58.2
      - činnosti v oblasti informačních technologií – oddíl 62
        - třída 62.01 – Programování
        - třída 62.02. – Poradenství v oblasti informačních technologií
        - třída 62.03 – Správa počítačového vybavení
        - třída 62.09 – Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií
    - činnosti související se zpracováním dat a hostingem; činnosti související s webovými portály – skupina 63.1
    - opravy počítačů a komunikačních zařízení – skupina 95.1

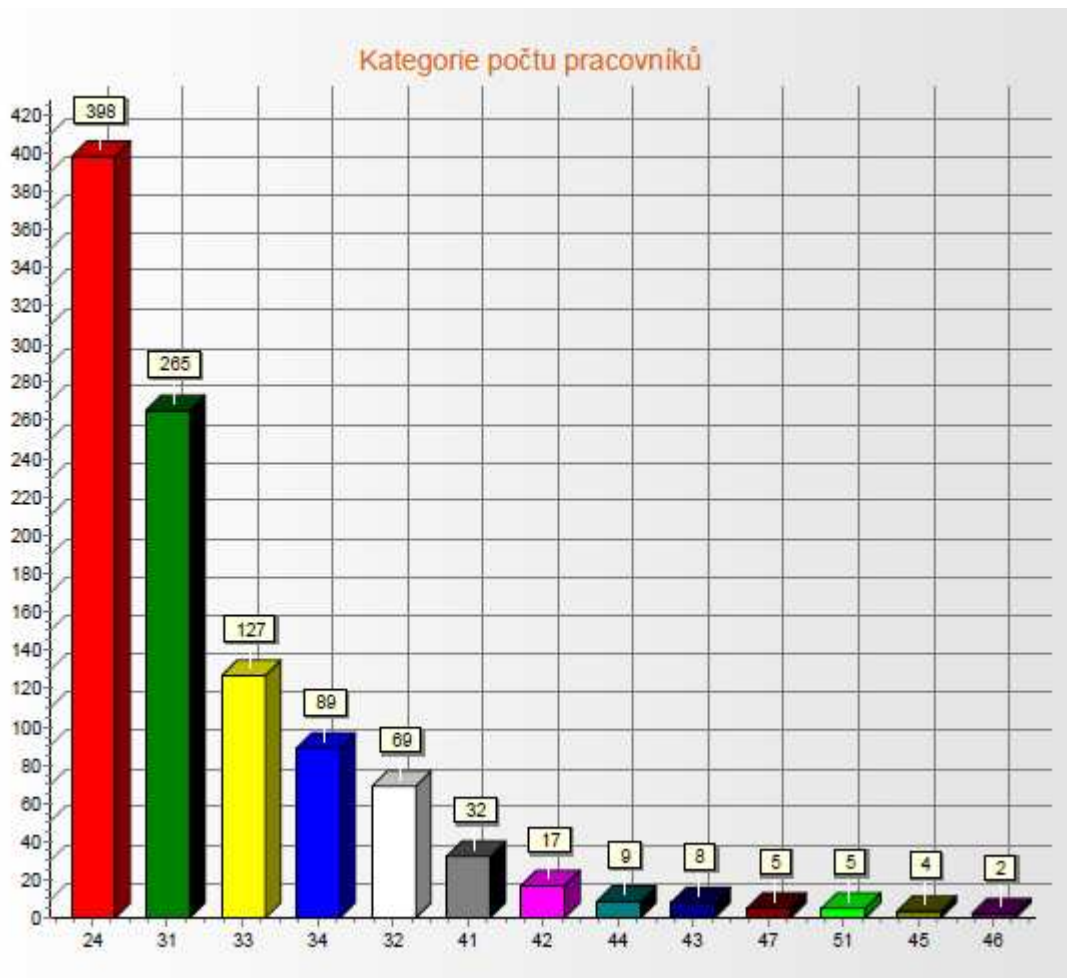
Následující tabulky a grafy zobrazují počty firem a organizací ICT vybrané databáze souboru dotazníkového šetření dle výše ročního obrátu v roce 2010, počtu zaměstnanců a regionální krajské příslušnosti.



*Graf 1: Struktura vybrané databáze ICT firem dle výše ročního obrátu  
(Zdroj: report společnosti Soliditet)*

Kód	Popis	Počet
010	Méně než 0,2 mil. Kč	3
020	0,2 - 0,4 mil. Kč	1
030	0,5 - 0,9 mil. Kč	1
040	1 - 2 mil. Kč	4
050	3 - 4 mil. Kč	2
060	5 - 9 mil. Kč	5
070	10 - 29 mil. Kč	33
080	30 - 59 mil. Kč	85
090	60 - 99 mil. Kč	114
100	100 - 199 mil. Kč	200
110	200 - 299 mil. Kč	119
120	300 - 499 mil. Kč	104
130	500 - 999 mil. Kč	111
140	1 - 1,4 mld. Kč	61
150	1,5 mld. Kč a více	179

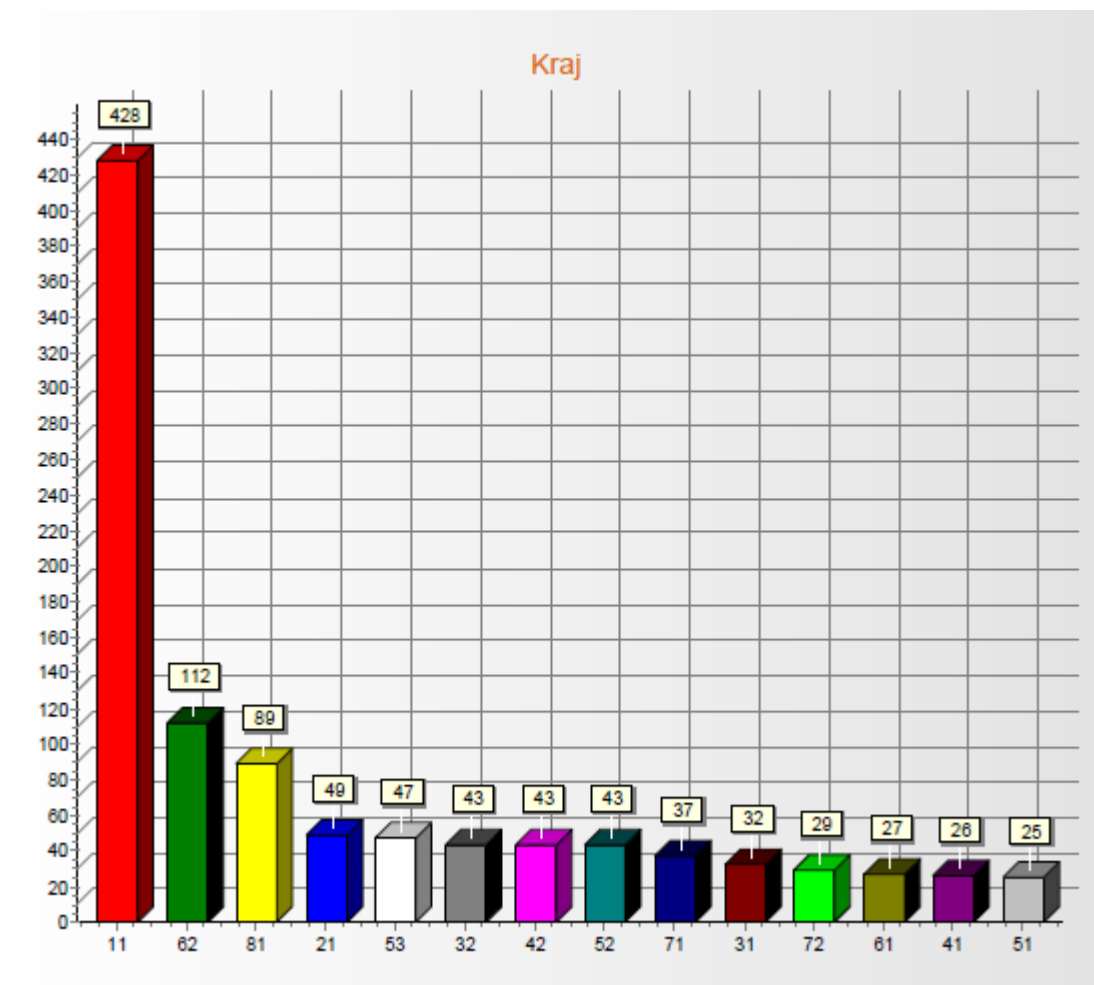
*Tabulka 1: Struktura vybrané databáze ICT firem dle výše ročního obrátu  
(Zdroj: report společnosti Soliditet)*



*Graf 2: Struktura vybrané databáze ICT firem dle počtu zaměstnanců  
(Zdroj: report společnosti Soliditet)*

Kód	Popis	Počet
24	50 - 99	398
31	100 - 199	265
33	250 - 499	127
34	500 - 999	89
32	200 - 249	69
41	1000 - 1499	32
42	1500 - 1999	17
44	2500 - 2999	9
43	2000 - 2499	8
47	5000 - 9999	5
51	10 000 - a výše	5
45	3000 - 3999	4
46	4000 - 4999	2

*Tabulka 2: Struktura vybrané databáze ICT firem dle počtu zaměstnanců  
(Zdroj: report společnosti Soliditet)*



Graf 3: Struktura vybrané databáze ICT firem dle krajů  
(Zdroj: report společnosti Soliditet)

Kód	Popis	Počet
11	Hlavní město Praha	428
62	Jihomoravský kraj	112
81	Moravskoslezský kraj	89
21	Středočeský kraj	49
53	Pardubický kraj	47
32	Plzeňský kraj	43
42	Ústecký kraj	43
52	Královéhradecký kraj	43
71	Olomoucký kraj	37
31	Jihočeský kraj	32
72	Zlínský kraj	29
61	Kraj Vysočina	27
41	Karlovarský kraj	26
51	Liberecký kraj	25

Tabulka 3: Struktura vybrané databáze ICT firem dle krajů  
(Zdroj: report společnosti Soliditet)

## 4.4 Analýza návratnosti

Vytvořená databáze vybraných středních a velkých ICT firem a organizací obsahovala 1 022 kontaktů. Prostřednictvím elektronické pošty byli manažeři vybraných firem pozváni k anonymnímu vyplnění dotazníku umístěného na internetu. Z vybraných kontaktů bylo 72 vyřazeno z důvodu neplatné nebo chybějící či nedohledatelné e-mailové adresy, případně duplicity e-mailových adres. Pozvání bylo nedoručeno ve 4 případech, kdy se ho nepodařilo doručit uvedenému adresátovi, mail do firmy sice dorazil, ale uvedený respondent ve firmě už nepracuje nebo ho nebylo možné dohledat, ve dvou případech respondent e-mailem výslovně požádal o vyřazení z databáze. Z oslovených kontaktů 37 napsalo e-mail, že není ICT, i přesto, že jejich firma měla klasifikaci CZ-NACE náležící do oboru ICT. Níže uvedená tabulka zobrazuje analýzu návratnosti z pohledu redukce všech vybraných kontaktů na kontakty relevantní.

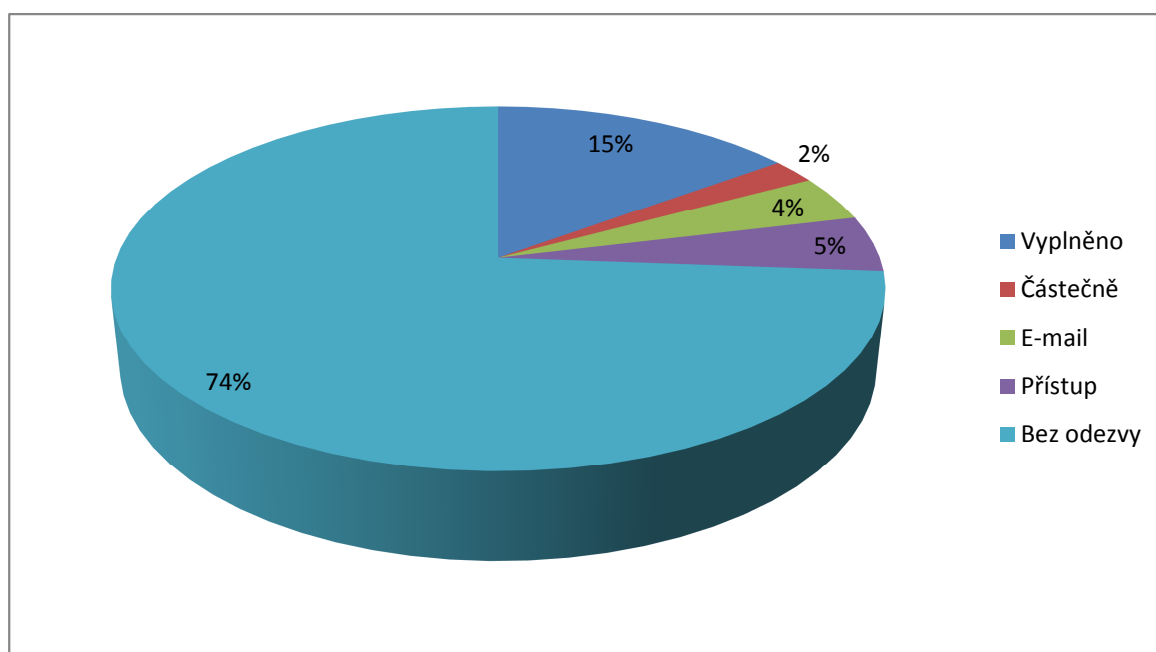
Databáze vybraných ICT firem	1022
Vyřazeno	72
Nedoručeno	4
Není ICT	37
Celkem redukce	113
Relevantních kontaktů	909

*Tabulka 4: Analýza návratnosti – všechny kontakty  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Celkový počet 1 022 z databáze vybraných středních a velkých firem a organizací z oboru ICT byl tedy zredukován o 113 kontaktů, čímž byl celkový počet kontaktů snížen na 909 relevantních kontaktů. Z nich bylo zcela vyplněno 136 dotazníků, 20 dotazníků bylo vyplněno částečně, 37 oslovených dotazníků nevyplnilo, ale na základě druhého pozvání k vyplnění dotazníku nebo sdělení důvodu nevyplnění poslalo e-mail s důvodem, proč ho nevyplnilo. Do skupiny přístup bylo zařazeno 45 dotázaných, tito účastníci průzkumu dotazník otevřeli a přešli na jeho druhou obrazovku, tedy na první otázku, kterou ale nevyplnili a skončili. Počet dotázaných bez odezvy tedy byl 671. Následující tabulky a grafy dokreslují analýzu návratnosti.

Relevantních kontaktů	909
Vyplněno	136
Částečně	20
E-mail	37
Přístup	45
Bez odezvy	671
Návratnost	21%

Tabulka 5: Analýza návratnosti – relevantní kontakty  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 4: Analýza návratnosti  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Návratnost dotazníkového šetření tedy činila 21%. Takovou návratnost lze určitě považovat za úspěšnou. U obdobných průzkumů dotazníkového šetření prostřednictvím internetu a elektronické pošty, kdy jsou žádáni „neznámí“ respondenti o odpovědi na poměrně kontroverzní otázky, bývá návratnost obvykle nižší. To, že téma etiky bylo kontroverzní, také ukazuje na výraznou polarizaci respondentů. Buď na něj vůbec nereagovali, nebo pokud už dotazník otevřeli, většinou ho vyplnili.

Názorný přehled zjištěných hodnot určité proměnné dává rozdělení četností jednotlivých kategorií:

- absolutní četnost = počet odpovědí na otázku,
- relativní četnost = podíl počtu odpovědí k celkovému počtu odpovědí na otázku vyjádřený v procentech; pozn. U vícenásobného výběru může být celkový počet odpovědí větší než počet

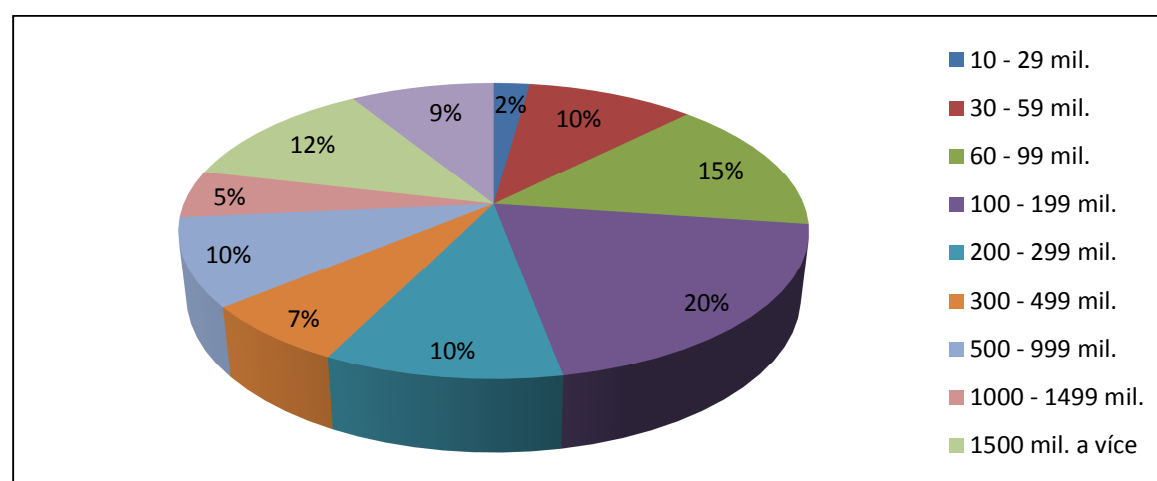
odpovídajících respondentů; u jednoduchého výběru je počet odpovědí a respondentů stejný,

- upravená relativní četnost = podíl počtu odpovědí k celkovému počtu respondentů odpovídajících na otázku vyjádřený v procentech; pozn. Má smysl pouze u vícenásobného výběru, kdy počet odpovědí může být vyšší než počet respondentů, součet upravených relativních četností tak může být vyšší než 100%.

Níže uvedené tabulky a grafy znázorňují strukturu firem ICT dle výše ročního obratu za rok 2010, počtu zaměstnanců a regionální krajské příslušnosti, které dotazník výzkumného šetření vyplnily.

Obrat	Absolutní četnost	Relativní četnost
10 - 29 mil. Kč	3	2%
30 - 59 mil. Kč	14	10%
60 - 99 mil. Kč	20	15%
100 - 199 mil. Kč	27	20%
200 - 299 mil. Kč	14	10%
300 - 499 mil. Kč	9	7%
500 - 999 mil. Kč	13	10%
1 000 - 1 499 mil. Kč	7	5%
1 500 mil. Kč a více	17	12%
nezjištěno	12	9%
Celkem	136	100%

Tabulka 6: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle výše ročního obratu (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 5: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle výše ročního obratu (Zdroj: vlastní zpracování)

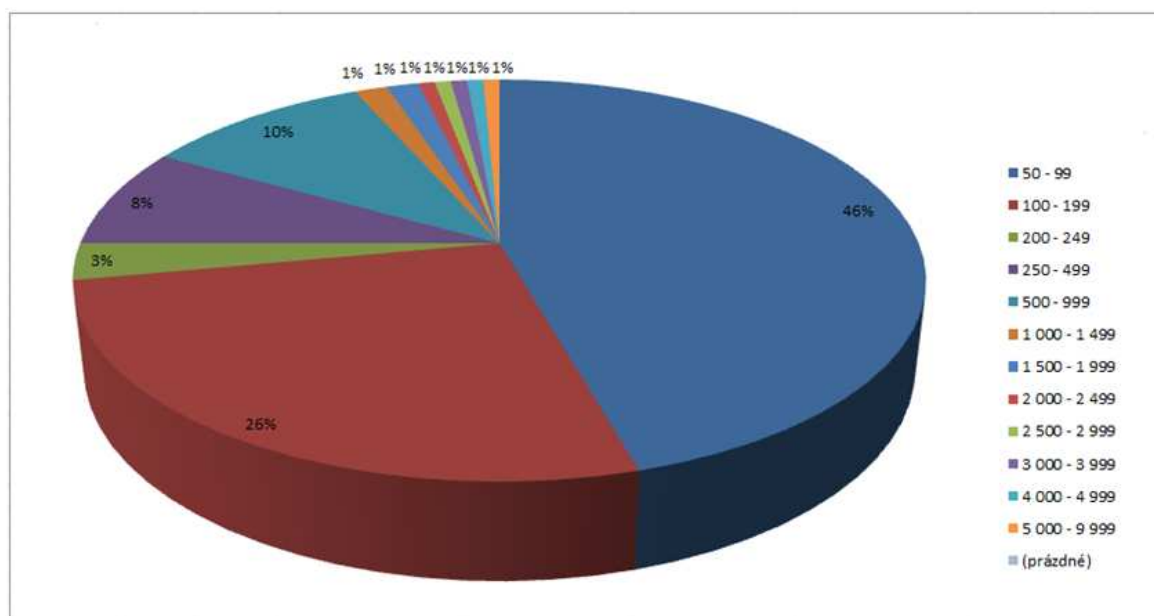
Nejvíce účastníků výzkumu uvedlo roční obrat mezi 100 – 199 mil. Kč, a to celých 20% respondentů, 15% z nich mělo roční obrat 60 – 99 mil. Kč, 12%



účastníků dotazníkového šetření vykázalo roční obrat 1,2 mld. Kč a vyšší, shodně 10% respondentů dosáhlo obratu 30 – 59 mil. Kč a 200 – 299 mil. Kč. Ostatní intervaly ročního obratu měly nižší zastoupení než 10%.

Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
50 - 99	62	46%
100 - 199	36	26%
200 - 249	4	3%
250 - 499	11	8%
500 - 999	14	10%
1 000 - 1 499	2	1%
1 500 - 1 999	2	1%
2 000 - 2 499	1	1%
2 500 - 2 999	1	1%
3 000 - 3 999	1	1%
4 000 - 4 999	1	1%
5 000 - 9 999	1	1%
Celkem	136	100%

Tabulka 7: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle počtu zaměstnanců  
(Zdroj: vlastní zpracování)



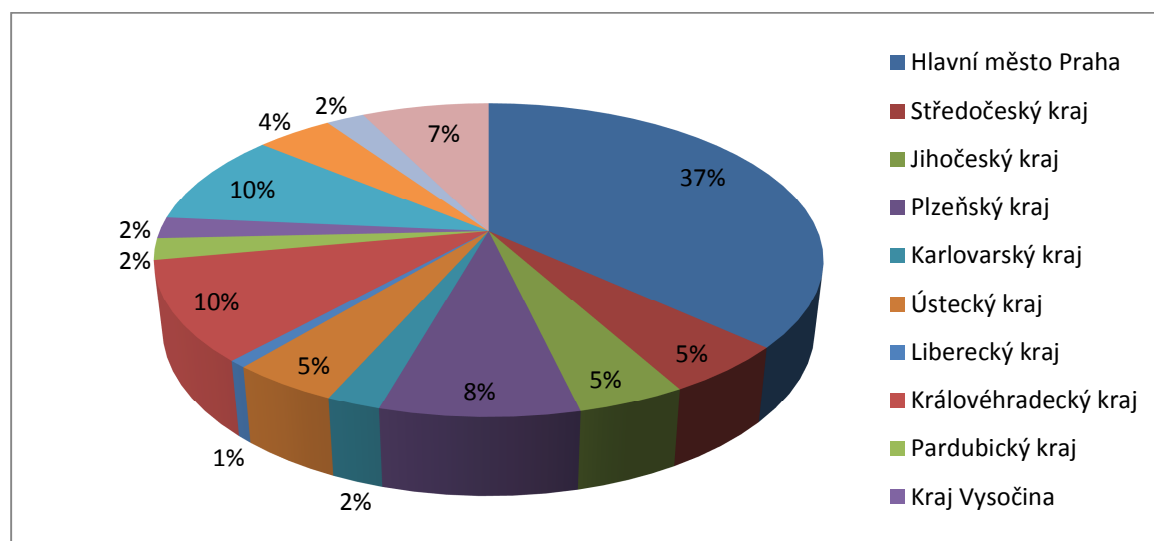
Graf 6: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle počtu zaměstnanců  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z pohledu počtu zaměstnanců byly ve výzkumu nejvíce zastoupeny firmy s počtem zaměstnanců v intervalu 50 – 99, a to 46% firem, 100 – 199 zaměstnanců uvedlo 26% respondentů, 10 % účastníků výzkumu patřilo do skupiny 500 – 999 zaměstnanců a 8% do skupiny 250 – 499 zaměstnanců.

Ostatní intervaly počtu zaměstnanců byly ve výzkumném šetření zastoupeny minimálně.

Kraj	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hlavní město Praha	50	37%
Středočeský kraj	7	5%
Jihočeský kraj	6	4%
Plzeňský kraj	11	8%
Karlovarský kraj	3	2%
Ústecký kraj	6	4%
Liberecký kraj	1	1%
Královéhradecký kraj	14	10%
Pardubický kraj	3	2%
Kraj Vysočina	3	2%
Jihomoravský kraj	13	10%
Olomoucký kraj	6	4%
Zlínský kraj	3	2%
Moravskoslezský kraj	10	7%
Celkem	136	100%

Tabulka 8: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle krajů  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 7: Struktura ICT firem, které dotazník vyplnily, dle krajů  
(Zdroj: vlastní zpracování)

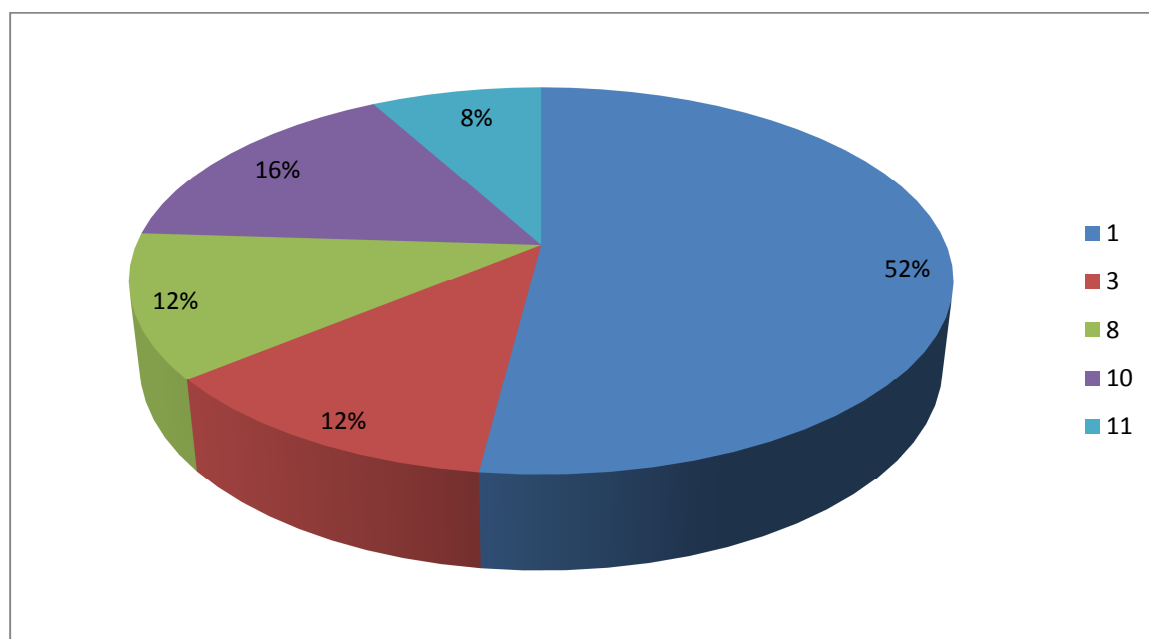
Z hlediska krajské příslušnosti bylo nejvíce účastníků výzkumu z Prahy, a to celých 37%, shodně 10% respondentů bylo z Královéhradeckého a Jihomoravského kraje, 8% z Plzeňského kraje, 7% z Moravskoslezského kraje a ostatní kraje měly zastoupení 5% a méně.

Další tabulka a graf znázorňují detailní informace o částečném vyplnění dotazníku, u které z otázek tito respondenti skončili vyplňování dotazníku.

Zde je potřeba vysvětlit rozpor, v kategorii částečně je uveden počet 20 respondentů, ale celkový součet respondentů, kteří opustili dotazník před jeho celkovým vyplněním je 25. Těchto 5 dalších respondentů bylo při analýze návratnosti zařazeno do jiné kategorie (e-mail, není ICT). Dotazník sice začali vyplňovat, ale poté poslali e-mail, že nepatří do segmentu ICT firem nebo nemají na vyplnění čas a podle toho byli zařazeni do odpovídající kategorie. V analýze částečného vyplnění dotazníku jsou tito respondenti zahrnuti, aby souhlasily počty respondentů, kteří odpovídali na jednotlivé otázky, uvedené v součtových řádcích absolutní četnosti.

Skončeno u otázky	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	13	52%
3	3	12%
8	3	12%
10	4	16%
11	2	8%
Celkový součet	25	100%

Tabulka 9: Částečně vyplněno – skončeno u otázky  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 8: Částečně vyplněno – skončeno u otázky  
(Zdroj: vlastní zpracování)

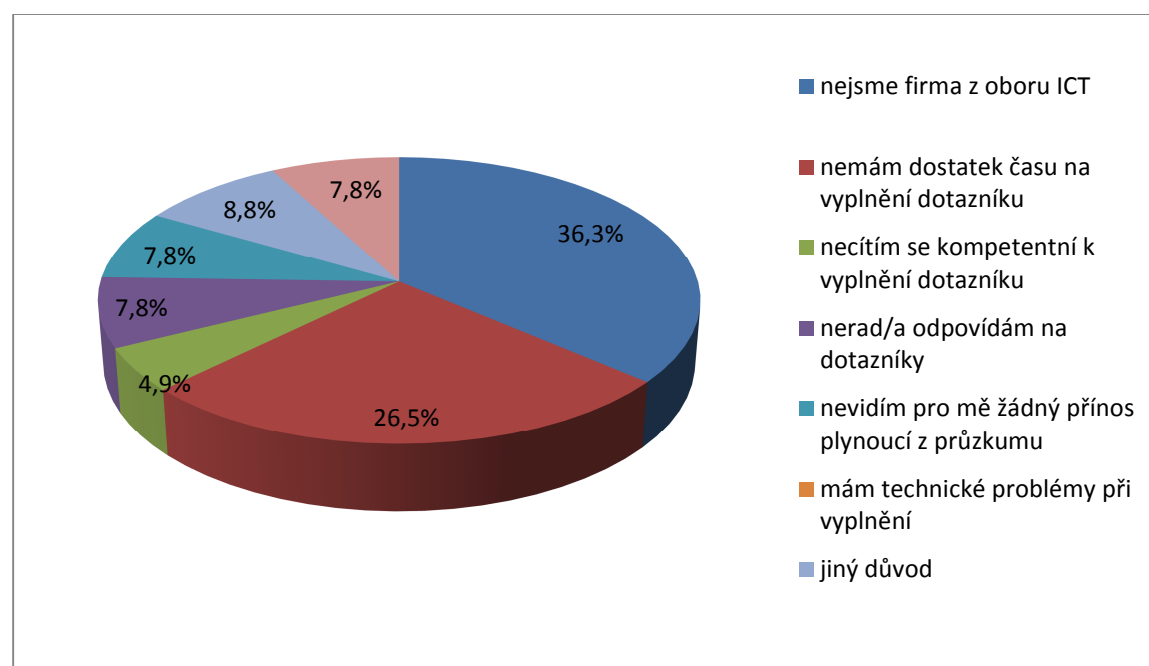
U první otázky skončilo 13 respondentů, tedy celých 52% z těch, kteří opustili dotazník předčasně. U otázky třetí skončili další 2 účastníci dotazníkového šetření, u otázky osmé to byli 3 respondenti. U otázky desáté, která se dotazovala na nástroje zachycující nespokojenost zákazníků, to byli

4 respondenti, tedy 20% z předčasně ukončených dotazníků. U otázky jedenácté, ve které měli dotazovaní zaškrtnout neetické projevy chování z nabízených možností, dotazník opustili 2 respondenti.

Níže uvedená tabulka a graf zobrazují důvody, které oslovení manažeři uvedli při druhém pozvání, ve kterém byli požádáni o vyplnění dotazníku, případně alespoň sdělení důvodu jeho nevyplnění, respondenti mohli uvést více možností.

Důvod nevyplnění	Absolutní četnost	Relativní četnost
nejsme firma z oboru ICT	37	36,3%
nemám dostatek času na vyplnění dotazníku	27	26,5%
necítím se kompetentní k vyplnění dotazníku	5	4,9%
nerad/a odpovídám na dotazníky	8	7,8%
nevidím pro mě žádný přínos plynoucí z průzkumu	8	7,8%
mám technické problémy při vyplnění	0	0,0%
jiný důvod	9	8,8%
bez udání důvodu	8	7,8%
Celkem	102	100,0%

Tabulka 10: Důvody nevyplnění dotazníku  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 9: Důvody nevyplnění dotazníku  
(Zdroj: vlastní zpracování)

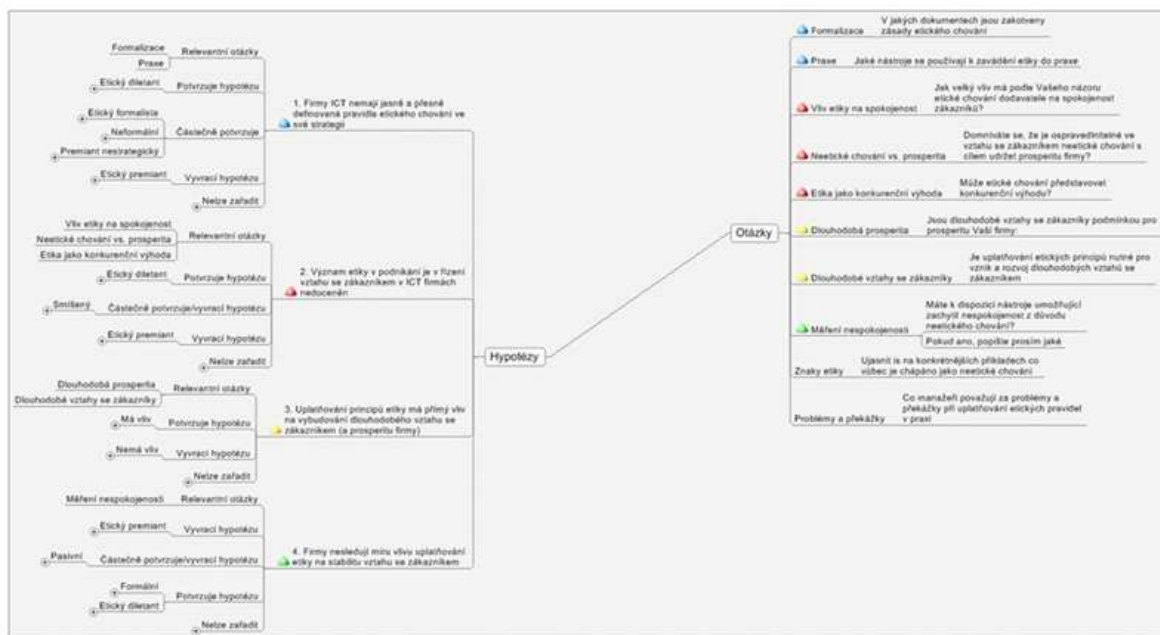
Důvod nevyplnění dotazníku nejsme firma z oboru ICT navzdory identifikaci CZ-NACE jako firma ICT vybralo 36% respondentů. Nedostatek času na vyplnění dotazníků uvedlo 26,5%. Možnost necítím se být kompetentní označilo 5% dotazovaných, nerad nebo nerada odpovídám na dotazníky zaškrtno 8%, stejně jako důvod nevidím pro mě žádný přínos plynoucí z průzkumu. Nikdo nevyplnil možnost mám technické důvody při vyplnění. Jiný důvod vybralo 9% respondentů a bez udání důvodu 8% dotazovaných.

## 4.5 Výsledky výzkumu

Hlavním výstupem výzkumu je interpretace výsledků dotazníkového šetření pomocí grafických a tabulačních metod.

Otázky byly vyhodnoceny kvantitativně a současně interpretovány verbálně. Při vyhodnocování byly využity především logické metody vědecké práce, které zahrnují množinu metod využívajících principy logiky a logického myšlení. Mezi ně zařazujeme abstrakci, konkretizaci, analýzu, syntézu, indukci a dedukci.

Prvních 10 otázek bylo nadefinováno tak, aby primárně sloužily k ověření stanovených hypotéz, tedy k jejich potvrzení či vyvrácení. Provázanost výzkumných otázek dotazníku a hypotéz je zachycen na níže uvedeném obrázku.

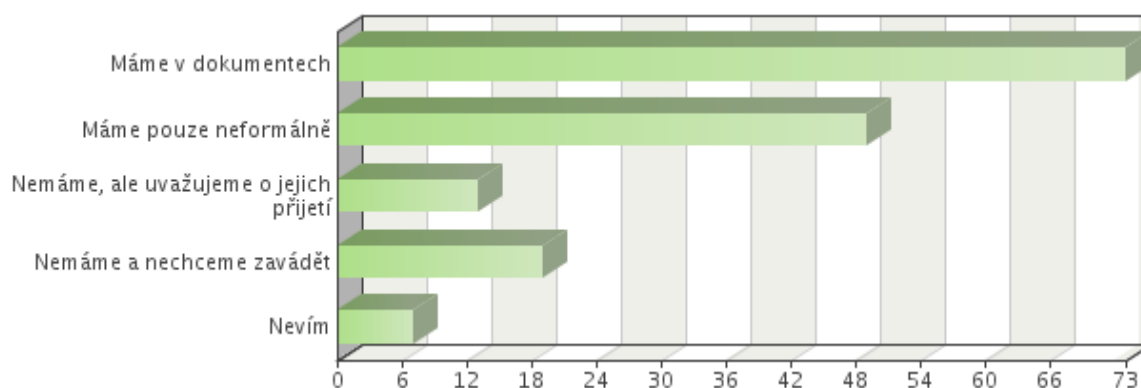


Obrázek 6: Provázanost výzkumných otázek dotazníku a hypotéz  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka 1: Máte ve Vaší organizaci zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců?

Tato otázka zjišťovala, zda oslovené firmy mají pravidla etického chování zaměstnanců zakotveny ve firemních dokumentech nebo je uplatňují neformálně, eventuálně o přijetí zásad etického chování uvažují, případně se problematikou zavádění etiky nechtějí zabývat.

Výsledky odpovědí na první otázku byly následující.



Graf 10: Zpracované zásady etického chování  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Máme v dokumentech	73	45.34%
Máme pouze neformálně	49	30.43%
Nemáme, ale uvažujeme o jejich přijetí	13	8.07%
Nemáme a nechceme zavádět	19	11.80%
Nevím	7	4.35%
<b>Celkem</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Tabulka 11: Rozdělení četností  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Více než 45% respondentů deklarovalo, že mají zásady pro etické chování zaměstnanců zpracovány v dokumentech, více než 30% uvedlo, že mají zásady etického chování zavedeny pouze neformálně. Odpověď nemáme, ale uvažujeme o jejich přijetí, uvedlo 8% dotázaných. Na druhé straně téměř 12% respondentů se k etice nehlásí vůbec a v této souvislosti je třeba si navíc uvědomit, že procenta jsou tvořena respondenty, kteří již svým vstupem do dotazníkového šetření určitým způsobem pozitivní vztah k etice v podnikání vyjádřili. Lze tedy očekávat, že procento firem ICT, které se etikou vůbec nezabývají, je ve skutečnosti ještě značně vyšší. Je také poněkud překvapivé zjištění, že 4% z dotazovaných reprezentantů top

managementu středních a velkých ICT firem se vyjádřilo, že neví, zda ve své firmě zásady pro etické chování zaměstnanců zpracované mají.

Ve srovnání s výsledky výzkumu Dyrtra a kolektiv (2011) výsledky výzkumu disertační práce přinesly příznivější výsledky. Pravidla etického chování uvedlo 45% proti 15% ve výzkumu Dyrtra a kolektiv, který ukázal, že podnikatelské prostředí v ČR považuje písemné sepsání těchto pravidel pouze jako nadstandard.

Tento velký rozdíl je způsoben jednak strukturou respondentů, jednak zaměřením na obor ICT. Výzkum disertační práce byl zaměřen na střední a velké firmy, kdežto výzkum Dyrtra a kolektiv zahrnoval také firmy malé, kde je řízení firmy i oblast etického řízení často založeno na neformálním způsobu řízení, velkou roli zde hraje autorita a osobní příklad vlastníka či manažera, firemní dokumenty nebývají tak obsáhle a komplexně zpracovány, jako u středních a velkých firem. Dalším faktorem je zaměření výzkumu disertační práce na obor ICT, kde je více než u jiných oborů vazba na zahraniční partnery a také majitelská struktura mívá často zastoupení zahraničního subjektu, kde je všeobecně více kladen důraz na zavedení pravidel etického řízení do systému řízení firem a jejich deklaraci ve firemních dokumentech.

Výzkum disertační práce přinesl výsledek, že neformálně má tato pravidla zpracováno 30 % respondentů, kdežto výzkum Dyrtra a kolektiv 41 % dotázaných. Tento fakt ukazuje, že firmy si uvědomují potřebu určitého etického klimatu ve své firmě, ale není zcela jasně definováno v podobě dokumentu. Současně není definováno, co je považováno za etické chování zaměstnanců a co je chápáno jako přestupek proti etickým zásadám na pracovišti.

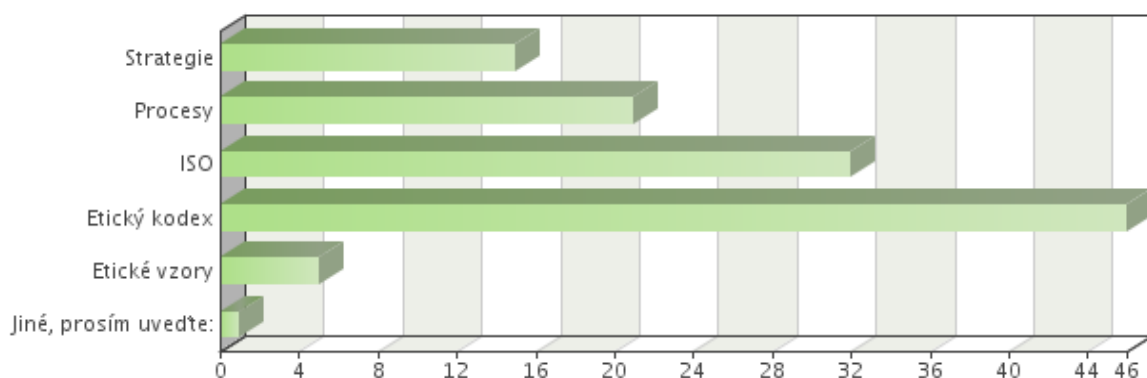
Zásady doposud nemá sestaveno, ale uvažují o jejich přijetí ve výzkumu disertační práce 8% ve výzkumu Dyrtra a kolektiv 5%. Zde můžeme předpokládat, že firmy tyto zásady budou přijímat písemnou formou. Žádné zásady ať už formálně či neformálně nemá dle výzkumu disertační práce zpracováno 12%, dle výzkumu Dyrtra a kolektiv 34 % firem a ani neuvažují o zavedení této podstatné součásti firemní kultury. K této otázce se nevyjádřilo žádným způsobem 6 % dotazovaných, kteří odeslali své odpovědi, ve výzkumu disertační práce 4% respondentů odpověděli neví.

Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice realizovaný v roce 2005 pro Transparency International Česká republika přinesl podobná zjištění. Výzkum zjistil, že 59% českých firem má zaveden nějaký vnitřní etický předpis. Výzkum současně porovnává české firma s firmami britskými, kde je toto procento dokonce 82% firem. Takto vysoké procento

je částečně způsobeno skutečností, že předmětem výzkumu byly firmy s obratem nad 100 mil. Kč ročně, tedy firmy větší a výkonné, kde je větší předpoklad, že budou mít etické principy chování institucionalizovány.

**Otázka 2:** V předchozí otázce jste uvedl/a, že máte zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců. Můžete upřesnit, v jakých dokumentech? Je možné vybrat více možností.

Druhá otázka směřovala na konkrétní dokumenty, které firmy využívají pro zakotvení pravidel etického chování zaměstnanců.



Graf 11: Etické dokumenty  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost	Upravená relativní četnost
Strategie	15	12.5%	22.39%
Procesy	21	17.5%	31.34%
ISO	32	26.67%	47.76%
Etický kodex	46	38.33%	68.66%
Etické vzory	5	4.17%	7.46%
Jiné, prosím uveďte:	1	0.83%	1.49%
<b>Celkem</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>
<b>Odpovědělo: 67</b>			

**Textová odpověď**

[firemní kultura](#)

Tabulka 12: Rozdělení četností

(Zdroj: vlastní zpracování)

K jednomu nebo více etickým dokumentům se přihlásilo celkem 67 respondentů, přičemž pouze 22% z nich, uvedlo, že má etické principy zpracované ve své firemní strategii. Z dokumentů využívaných pro zavádění etických pravidel chování respondenti nejčastěji uváděli etický kodex 69%, ISO 48% a popis procesů 31%, etické vzory zakotvené



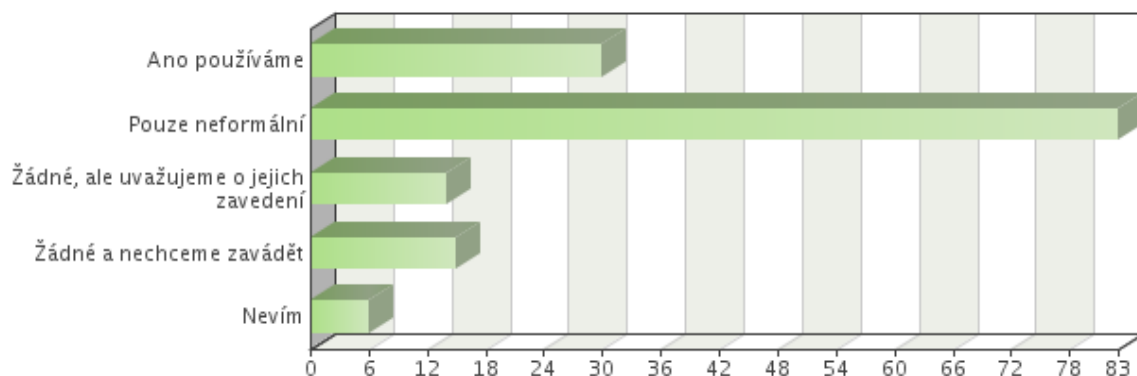
v dokumentech 7,5%. Jeden z respondentů doplnil v textové odpovědi nabízený výčet dokumentů podporujících etické chování o firemní kulturu.

Výzkum etiky podnikatelského prostředí v ČR z roku 2005 realizovaný pro Transparency International Česká republika zjistil, že u 44% dotazovaných firem má etický kodex nepsanou podobu a 25% má zavedený etický kodex v písemné podobě. Etická nařízení mohou být různé formy a druhy předpisů, od pracovních náplní a interních směrnic, přes definici vnitrofiremní kultury, mapy procesů, standardy ISO až po etické kodexy v písemné závazné podobě. Pravidla proti zneužívání pravomocí u přibližně poloviny firem řeší manažerské smlouvy.

Stříteská, Příbyl (2012) v tomto kontextu vyzdvihují roli a význam etických kodexů, lze je chápat jako systematicky zpracované soubory norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity (Rolný, 1998). Jednoduše řečeno poskytují detailní rozpracování a konkretizaci etických principů a jejich použití v praxi.

**Otázka 3:** Používáte nějaké další nástroje pro zavádění etického chování do praxe?

Třetí otázka zkoumala, zda oslovené firmy nějaké další nástroje pro zavádění etického chování používají nebo je používají pouze neformálně či o jejich používání uvažují.



*Graf 12: Využívání etických nástrojů  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano používáme	30	20.27%
Pouze neformální	83	56.08%
Žádné, ale uvažujeme o jejich zavedení	14	9.46%
Žádné a nechceme zavádět	15	10.14%
Nevím	6	4.05%
Celkem	148	100%

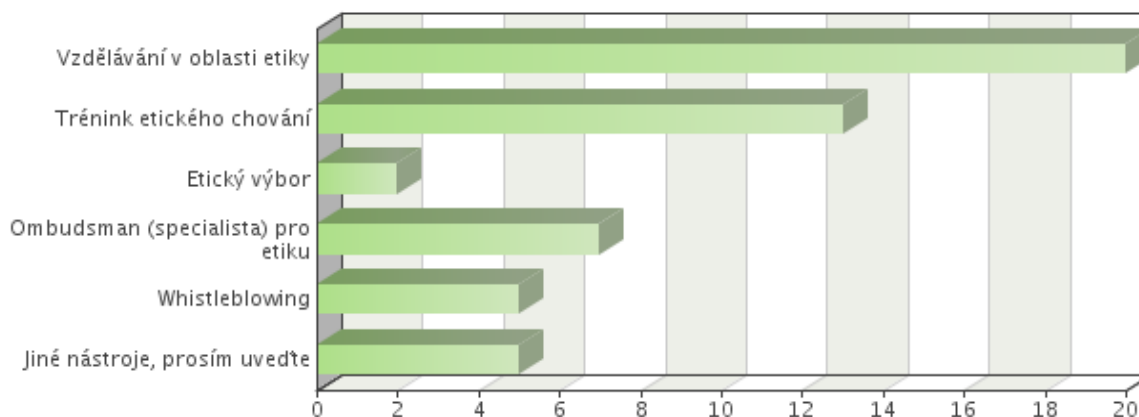
Tabulka 13: Rozdělení četností  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze 148 respondentů odpovědělo 20% firem, etické nástroje v praxi používají, 56%, že další etické nástroje používají pouze neformálně, téměř 10% se vyjádřilo optimisticky, že o zavedení etických nástrojů uvažují, na druhé straně více než 10% žádné etické nástroje nepoužívá ani zavádět nechce a 4% se vyjádřila nevím.

Tento výsledek koresponduje s výsledky Výzkumu etiky podnikatelského prostředí v České republice realizovaná v roce 2005 pro Transparency International Česká republika, který přinesl závěr, že řada manažerů považuje písemnou formu nařízení za nadbytečnou, zejména ve firmách s menším počtem zaměstnanců, firemní kultura je zde předávána a sdílána v každodenním styku mezi zaměstnanci a největší význam má vedení osobním příkladem, kterému je v našich podmínkách všeobecně přikládán větší význam než formálně vyjádřeným pravidlům.

**Otázka 4:** V předchozí otázce jste uvedl/a, že používáte nástroje pro zavádění etického chování do praxe. Můžete upřesnit, jaké to jsou? Je možné vybrat více možností.

Na základě odpovědi na předchozí otázku v této otázce respondenti upřesňovali, které z etických nástrojů využívají, vybírali z uvedených možností a měli zároveň možnost uvést nástroje jiné.



Graf 13: Etické nástroje  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost	Upravená relativní četnost
Vzdělávání v oblasti etiky	20	38.46%	74.07%
Trénink etického chování	13	25%	48.15%
Etický výbor	2	3.85%	7.41%
Ombudsman (specialista) pro etiku	7	13.46%	25.93%
Whistleblowing	5	9.62%	18.52%
Jiné nástroje, prosím uveďte	5	9.62%	18.52%
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>
<b>Odpovědělo: 27</b>			

#### Textová odpověď

[školení](#)

[e-learning](#)

[Školení zaměřené na jednání se zákazníkem. Nicméně je to nyní zaváděno spíše s pracovníky obchodu](#)

[Vlastní – vedení zaměstnanců ke vstřícnému chování k zákazníkům](#)

[korporatni e-learning](#)

[telefonická linka etiky](#)

*Tabulka 14: Rozdělení četností*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Vedle etického kodexu, který je významným nástrojem zavádění etiky a respondenti na jeho využívání byli dotazováni již ve druhé otázce v souvislosti se zjišťováním, které dokumenty pro prosazování etiky ICT firmy využívají a uvedlo ho 46 respondentů, je druhým nejčastěji využívaným nástrojem zavádění etiky vzdělávání v oblasti etiky. Vzdělávání zaškrtno 20 respondentů, tedy téměř tři čtvrtiny respondentů, kteří uvedli využívání dalších nástrojů etiky. Třetím nejpoužívanějším etickým nástrojem je trénink etického chování, který uvedlo 13 respondentů, téměř 50% respondentů využívajících další nástroje zavádění etiky. Ombudsmana, neboli specialistu pro etiku zaškrtno 26%, whistleblowing využívá dle odpovědí respondentů 19% firem, etický výbor 7%.

Respondenti měli možnost uvést variantu jiné nástroje zavádění etiky, kterou zvolilo 19% respondentů, ale uvedené nástroje jsou ve všech případech pouze konkrétními formami nástrojů uvedených v dotazníku – viz. textové odpovědi.

Zajímavý postřeh v této souvislosti uvádí Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice realizovaný v roce 2005 pro Transparency International Česká republika. Uvádí, že pouze 51% českých firem má stanovenou kompetentní osobu nebo komisi pro řešení eticky problematických situací. V případě britských firem výzkum udává 72% firem.

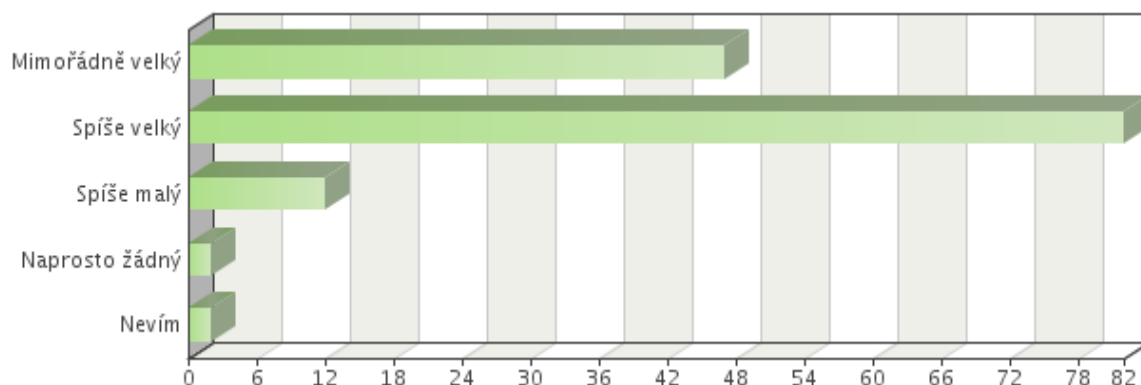
V roce 2009 zrealizoval Transparency International Česká republika specializovaný průzkum mapující vnímání whistleblowingu mezi českými

zaměstnanci. Téměř 60% respondentů je přesvědčeno, že v jejich firmách dochází k nekalým praktikám, více než 85%, kteří si myslí, že k nekalým praktikám dochází a takové chování jim vadí. Dvě třetiny zaměstnanců, kteří se setkali se závažným etickým pochybením, situaci neřešily, případně ji jen konzultovaly s kolegy, čtvrtina na situaci upozornila management. Zaměstnanci, kteří takovou situaci neřešili, uvedli jako důvod obavy z možných potíží ve firmě, případně nevěřili, že by jejich oznámení vedlo k vyřešení situace a 34% z těchto zaměstnanců se domnívalo, že o daném jednání management ví a řešit ho nechce.

Pracovní vztah zaměstnanců, kteří se rozhodli proti neetickému chování zasáhnout se ve 40% nenarušil a situace byla vyřešena, ale ve více než 35% whistleblowerovi přinesl jeho zásah negativní důsledky, utrpěly jeho vztahy s nadřízeným nebo kolegy. Ve 20% případů se situace nevyřešila a často navíc došlo k ukončení jeho pracovního poměru.

**Otázka 5:** Jak velký vliv má podle Vašeho názoru etické chování dodavatele na spokojenost zákazníků?

Otázka pátá zkoumala, jak velký vliv na spokojenost zákazníků respondenti přisuzují etickému chování zaměstnanců dodavatelské firmy, respondenti vybírali ze škály vyjadřující míru vlivu a měli možnost se k otázce vyjádřit také doplňujícím textem.



*Graf 14: Vliv etického chování na spokojenost zákazníka  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mimořádně velký	47	32.41%
Spíše velký	82	56.55%
Spíše malý	12	8.28%
Naprosto žádný	2	1.38%
Nevím	2	1.38%
Celkem	145	100%

#### Textová odpověď

[Snažím se zaměstnancům stále zdůrazňovat prvorepublikové rčení „naš zákazník, náš pán“](#)

[Vzhledem k tomu, že naše dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou velmi specifické, v tomto případě naprosto žádný.](#)

[Vzhledem ke specifickému postavení s.p. a zaměření podniku nelze jednoznačně vyhodnotit. Přesto považujeme korektní a etické chování našich zaměstnanců vůči veřejnosti za velmi důležité, např. i jako cestu k vzájemnému pochopení možností a objasnění podmínek, postupů a řešení vyžadovaných veřejností bez znalosti legislativy a souvislostí.](#)

[Stálo by za to posoudit také etiku chování odběratele](#)

*Tabulka 15: Rozdělení četností*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

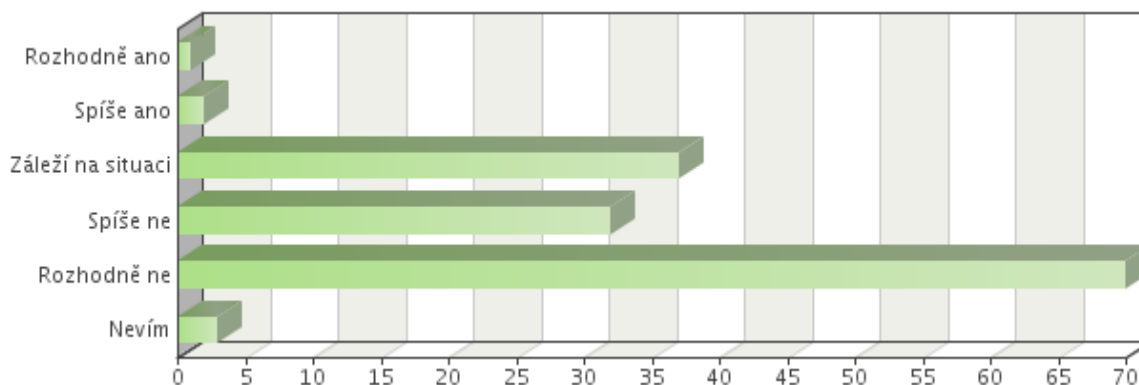
Respondenti se k této otázce vyjádřili jednoznačně v tom smyslu, že etické chování má mimořádně velký nebo spíše velký vliv na spokojenost zákazníka, v součtu obou uvedených variant v téměř 90%, i když možnost mimořádně velký vliv zvolilo 32% respondentů, možnost spíše velký vliv 57% dotazovaných. Názor, že etické chování na spokojenost zákazníka má spíše malý zvolilo jen 8% a naprosto žádný jen 1% dotazovaných. Nevím uvedlo 1% respondentů.

V textových doplňujících odpovědích zaznělo několik zajímavých postřehů. Bylo to například připomenutí prvorepublikového sloganu „naš zákazník, náš pán“, které je třeba citlivě uchopit a nevnímat, že zákazník své požadavky jen diktuje, ale že je nutné vyvíjet maximální snahu naplnit očekávání zákazníka, ale za předpokladu, že je se zákazníkem budován a rozvíjen vyvážený vztah na principu win-win. Dále byl uveden názor, že význam vlivu etického chování na spokojenost zákazníka je závislý na zaměření činnosti firmy, které generuje i určitá specifika dodavatelsko-odběratelských vztahů konkrétní firmy.

V textové odpovědi byl uveden také námět, aby podobným způsobem jako dotazníkové šetření zkoumalo etické chování firmy v procesu řízení vztahu se zákazníkem, tedy vůči zákazníkovi, bylo zkoumáno z druhé strany, z pohledu dodržování etických principů ze strany zákazníka vůči dodavatelské firmě.

**Otázka 6:** Domníváte se, že je ospravedlnitelné ve vztahu se zákazníkem neetické chování s cílem udržet prosperitu firmy?

Otázka šestá je velmi citlivá a značně kontroverzní. Dotazuje se respondentů, zda v případě, že je ve hře udržení prosperity firmy, je neetické chování zaměstnanců firmy ospravedlnitelné.



*Graf 15: Ospravedlnitelnost neetického chování v zájmu prosperity firmy  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	0.69%
Spíše ano	2	1.38%
Záleží na situaci	37	25.52%
Spíše ne	32	22.07%
Rozhodně ne	70	48.28%
Nevím	3	2.07%
<b>Celkem</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Textová odpověď'**

[Někdy je chování zákazníka silně ovlivněno jeho subjektivním názorem, který neodpovídá realitě. I v tomto případě je třeba dodržet etické chování, pokud to jde.](#)

[otázce nerozumím .](#)

[Záleží na etice chování protistrany.](#)

[Žádná z odpovědí není vystihující](#)

*Tabulka 16: Rozdělení četností*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Odpovědi na tuto kontroverzní otázku sice poměrně jednoznačně neetické chování i v případě, že jde o udržení prosperity firmy, odmítají. Opověď spíše ne zvolilo 22% dotázaných a rozhodně ne více než 48% respondentů. Ale částečně varovná je skutečnost, že 25% respondentů vybrala neurčitou, váhavou možnost záleží na situaci. Tato odpověď připouští, že za určitých okolností je v zájmu prosperity firmy možné neetické chování akceptovat, to je jistě velmi alarmující. Ještě závažnější jsou odpovědi spíše ano, kterou zvolili 2 respondenti a rozhodně ano 1 dotázaný.

Obdobnou otázkou se zabýval výzkum Dytrta a kolektiv, který zjišťoval názor respondentů na dotaz: Byl by ve Vaší organizaci postižen některý zaměstnanec za neetické chování, byť by bylo motivováno prospěchem organizace? Odpovědi potvrdily, že v podnikatelském prostředí stále převládá vidina zisku za jakoukoliv cenu i přes fakt, že by měl být dosahován neetickými postupy. Pouhých 31% (13% - rozhodně ano, 17% - spíše ano) se přiklání k názoru, že by zaměstnanec, přestože jednal v domnění, že organizaci přinese zisk, měl být za svůj neetický postup k tomuto cíli potrestán. Plných 34% je stále na hraně mezi etikou a neetikou. Podle odpovědí respondentů záleží na okolnostech, které by mohly omluvit ne-etické jednání.

Je tedy zřejmé, že hrana mezi etikou a ne-etikou není zcela zřetelná, že záleží na jednotlivci a jeho schopnostech vytvořit vlastní stupnici etických hodnot a podle toho se chovat. Není možné spoléhat pouze na legislativní normy, které nemohou regulovat a postihnout všechny situace, které se v praxi vyskytnou. Je nepřijatelné ztotožnit se v tomto kontextu s často používaným sloganem: co není zakázáno, je dovoleno.

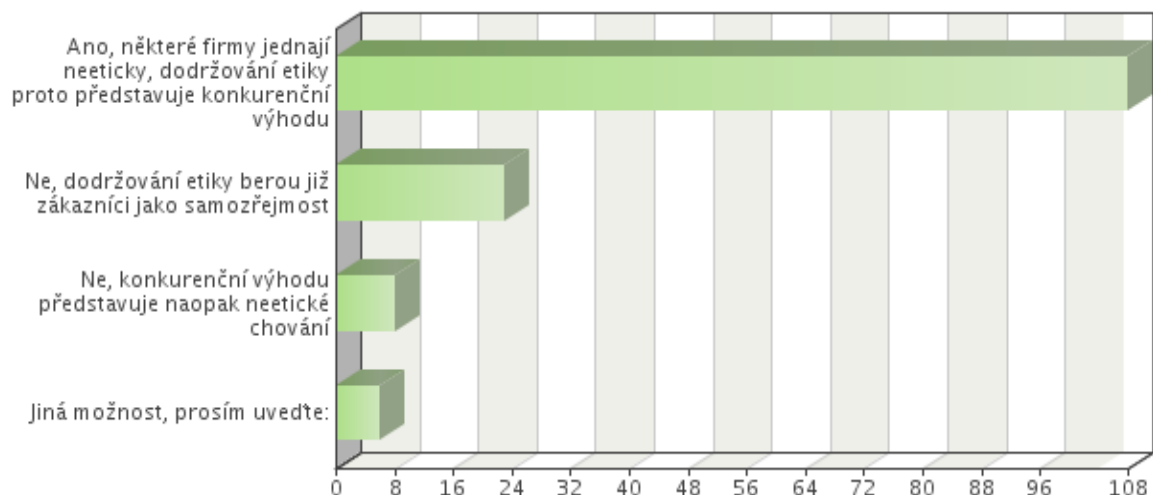
S odpovědí spíše ne se ztotožnilo jen 16% a s odpovědí rozhodně ne jen 9% respondentů. Dalším negativním signálem je vysoký počet, a to 11% respondentů, kteří na tuto otázku vůbec nereagovali.

Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice realizovaná v roce 2005 pro Transparency International Česká republika přinesl dvojí pohled na korupci. Pokud je neetickým jednáním firma poškozena, měl by být vyvozen postih (96%), ale v případě, kdy má firma z korupčního chování svých zaměstnanců prospěch, je takové chování považováno za vcelku přijatelné. Pro postih i v případě profitu firmy bylo 31% účastníků výzkumu, 36 % dotázaných bylo proti postihu a ostatní odpověděli nevím nebo odpověď neuvedli vůbec.

Výzkum potvrdil, že největší a nejúčinnější silou, jak vést zaměstnance k etice v podnikání, je dobrý osobní příklad. Snahu o prosazování etiky by mohly podpořit také odstrašující případy odhalených, medializovaných a potrestaných korupčních afér. Výzkum zároveň odhalil, že ve srovnání s českými firmami si britské firmy mnohem více uvědomují riziko ztráty reputace v důsledku neetických postupů a více považují neetické postupy za dlouhodobě nevýhodné.

## Otázka 7: Může etické chování představovat konkurenční výhodu?

Otázka sedmá se zabývala názorem účastníků průzkumu, zda etické chování je či není konkurenční výhodou, případně jestli není konkurenční výhodou naopak neetické chování.



Graf 16: Etické chování jako konkurenční výhoda  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Ano, některé firmy jednají neeticky, dodržování etiky proto představuje konkurenční výhodu</b>	108	74.48%
<b>Ne, dodržování etiky berou již zákazníci jako samozřejmost</b>	23	15.86%
<b>Ne, konkurenční výhodu představuje naopak neetické chování</b>	8	5.52%
<b>Jiná možnost, prosím uveďte:</b>	6	4.14%
<b>Celkem</b>	145	100%

### Textová odpověď

[u některých zákazníků ne](#)

[jak kdy](#)

[Záleží na konkrétní situaci](#)

[ano etické chování může znamenat konkurenční výhodu](#)

[Někdy je to nevýhodou a někdy výhodou ...](#)

[Tato odpověď se nevztahuje na zákazníky, podléhající zákonu o VZ](#)

[etické chování je určitě výhodou ale v celkově normálním prostředí, v CR mám občas pocit, že neetické chování je obecnou normou](#)

[Bohužel neetické chování jednoho zákazníka nebo zaměstnance nebo dodavatele může napáchat velké škody. Ve většině případů se lidé chovají eticky. Problém je v tom, že to málo případů neetického chování jedinců, které se objeví, aktérům zpravidla prochází a státní instituce poškozeného účinně neochrání.](#)

[tato odpověď je spíše platná pro zahraniční zákazníky](#)

### Tabulka 17: Rozdělení četností

(Zdroj: vlastní zpracování)



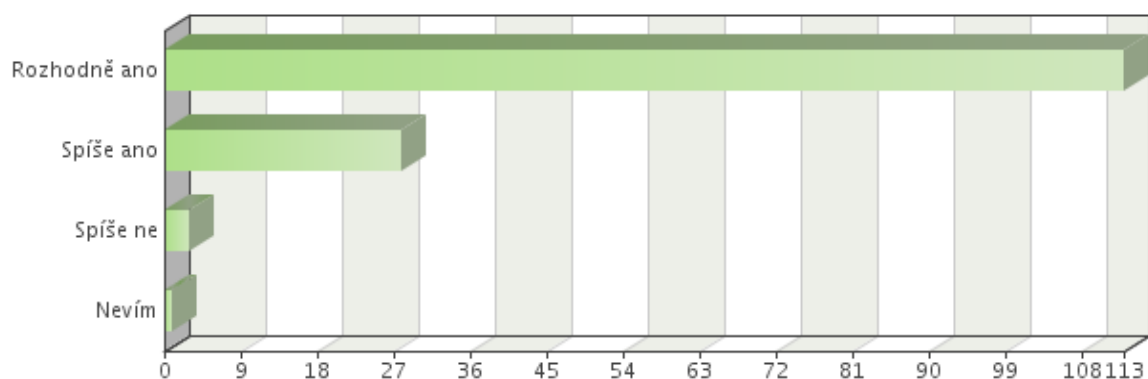
Celých 74% respondentů se vyjádřilo, že vzhledem k tomu, že některé firmy jednají neeticky, dodržování pravidel etického chování tedy představuje konkurenční výhodu. Téměř 16% respondentů se domnívá, že etické chování je již samozřejmostí a z tohoto důvodu ho za konkurenční výhodu nepovažují. Z celkového počtu 145 odpovědí na tuto otázku bylo 8 odpovědí, tedy 5%, že konkurenční výhodou je naopak neetické chování a 4% zvolilo jinou možnost.

Další nepříliš příznivé názory byly uvedeny v doplňujících textových odpovědích. Několik reakcí bylo ve smyslu někdy etické chování je, někdy není konkurenční výhodou, záleží na situaci nebo na konkrétním zákazníkovi. Další skupina textových odpovědí je poměrně skeptická k situaci etického klimatu v České republice, jeden z respondentů uvedl, že má občas pocit, že u nás je naopak neetické chování normou, další se vyjadřuje, že konkurenční výhodou je etické chování spíše za hranicemi naší země. Další dotázaný si uvědomuje obrovské negativní dopady neetického chování byť jednoho zaměstnance, na druhé straně kritizuje, že většinou neetické chování jejich původcům prochází a poškozený není účinně ochráněn.

Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice realizovaná v roce 2005 pro Transparency International Česká republika zjistil, že ve srovnání s českými firmami britské firmy mnohem méně vnímají korupci jako konkurenční výhodu.

**Otázka 8:** Jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky podmínkou pro prosperitu Vaší firmy?

Tato otázka se zabývá problematikou vazby dlouhodobých vztahů se zákazníky a prosperitou firmy. Zjišťuje názor účastníků průzkumu, zda prosperita jejich firmy je podmíněna vybudováním a následným rozvíjením dlouhodobých vztahů se zákazníky. Respondenti vybírali z nabízené škály možností.



Graf 17: Dlouhodobé vztahy se zákazníky jako podmínka prosperity firmy  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Rozhodně ano</b>	113	77.93%
<b>Spíše ano</b>	28	19.31%
<b>Spíše ne</b>	3	2.07%
<b>Nevím</b>	1	0.69%
<b>Celkem:</b>	145	100%

#### Textová odpověď

[Prověřená partnerství mají vysokou hodnotu.](#)

Tabulka 18: Rozdělení četností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Téměř 78% respondentů se domnívá, že dlouhodobé vztahy se zákazníky rozhodně jsou podmínkou prosperity firmy a dalších téměř 20% vybralo možnost spíše ano. Drtivá většina si tedy uvědomuje význam dlouhodobých vztahů se zákazníky pro dosažení dlouhodobé prosperity firmy. Toto vysoké procento může být částečně ovlivněno skutečností, že účastníky průzkumu byly firmy a organizace ze sektoru ICT, kde jsou ve většině případů vytvořeny dlouhodobé vztahy a významná část obrátu řady těchto firem plyne z maintenance, neboli údržby, tedy z pravidelných, často dopředu hrazených plateb za poskytování služeb podpory.

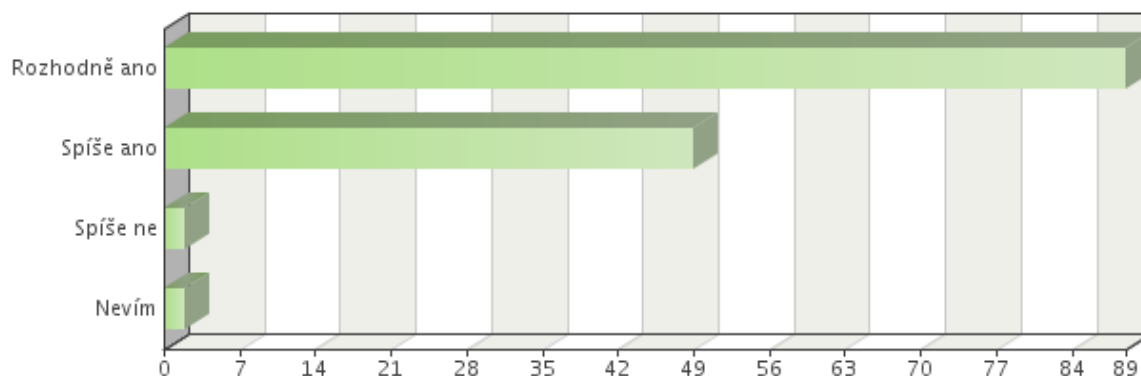
Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice realizovaná v roce 2005 pro Transparency International Česká republika potvrdil význam orientace firmy na uplatňování etiky v řízení vztahu se zákazníkem z pohledu dlouhodobých cílů názorem respondentů, že z dlouhodobého hlediska je pro firmy působící v České republice poměrně nevýhodné spoléhat se na neetické postupy v podnikání. Tento názor potvrdilo 54% oslovených, přesto podle 38% respondentů je neetické chování v podnikání spíše výhodné.

K podobným závěrům dospěl také Výzkum realizovaný v roce 2006

společností PLUS RESEARCH pro Transparency International Česká republika, který prokázal, že případné nevýhody etického jednání sledují respondenti jen minimálně, poukazovali na pozitivní dlouhodobé efekty etického jednání, které považují za určitou konkurenční výhodu, přispívající k dobrému jménu firmy a její stabilitě. Uvědomovali si význam etického jednání pro snazší spolupráci s obchodními partnery i zaměstnanci, ale i dosahování profitu firmy, jeho celospolečenský přínos, ale také pro vlastní dobré svědomí. Respondenti často zdůrazňovali, že prospěch z etického a společensky odpovědného podnikání není okamžitý, ale spíše dlouhodobý.

**Otázka 9:** Je uplatňování etických principů nutné pro vznik a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem?

Otázka devátá zkoumá názor respondentů, jak důležité podle jejich názoru je uplatňování etických principů chování zaměstnanců firmy pro vznik, budování a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem.



Graf 18: Etika jako předpoklad pro dlouhodobé vztahy se zákazníkem  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	89	62.68%
Spíše ano	49	34.51%
Spíše ne	2	1.41%
Nevím	2	1.41%
<b>Celkem:</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Textová odpověď**

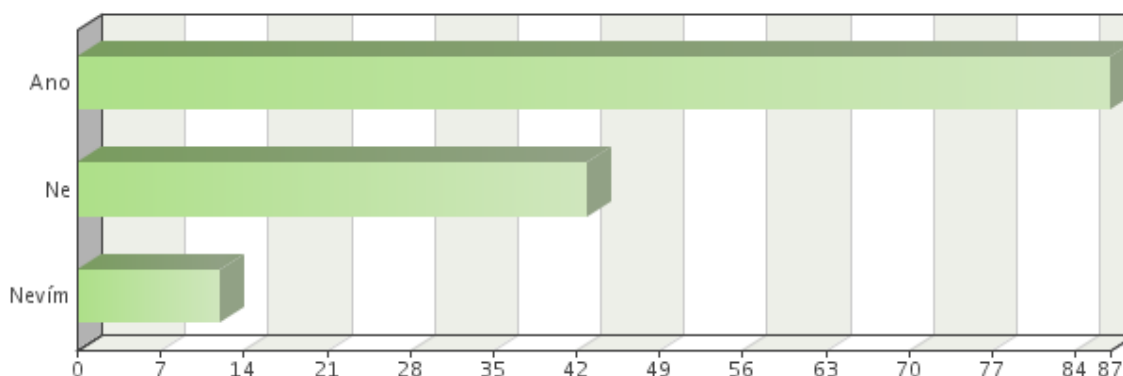
[Platí pro eticky se chovající partnery. Pro neeticky se chovající partnery smysl nemá.](#)  
[Snad bych „přeložil“ slovo etické za slušné, jeden můj dávný učitel říkal: „s kloboukem v ruce projdeš celý svět“. Bohužel už to dávno neplatí.](#)

Tabulka 19: Rozdělení četností  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Také na tuto otázku naprostá většina účastníků dotazníkového šetření odpověděla v tom smyslu, že dodržování etických pravidel chování je pro vytvoření a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem nutné, a to v 63 % rozhodně ano a v 35 % spíše ano, jen nepatrné procento dotázaných vybralo možnost spíše ne nebo na otázku nedokázalo odpovědět. Názor drtivé většiny může být částečně ovlivněn tím, že ve společnosti existuje povědomí, že chovat se eticky je správné. Dalším faktorem, který mohl ovlivnit vysoké procento kladných odpovědí, může být snaha ukázat se lepšími. Textové odpovědi narážejí na problém, že vztah dodavatele a zákazníka musí být vyvážený, eticky chovající se firma předpokládá etické chování také ze strany zákazníka.

**Otázka 10:** Máte k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování?

Desátá otázka se věnuje nástrojům pro monitorování nespokojenosti zákazníků z důvodu neetického jednání. Zjišťuje, jestli firmy respondentů takové nástroje využívají a dává prostor uvést, jaké nástroje to jsou.



*Graf 19: Nástroje pro zachycení nespokojenosti zákazníků z důvodu neetiky  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	87	61.27%
Ne	43	30.28%
Nevím	12	8.45%
<b>Celkem:</b>	142	100%

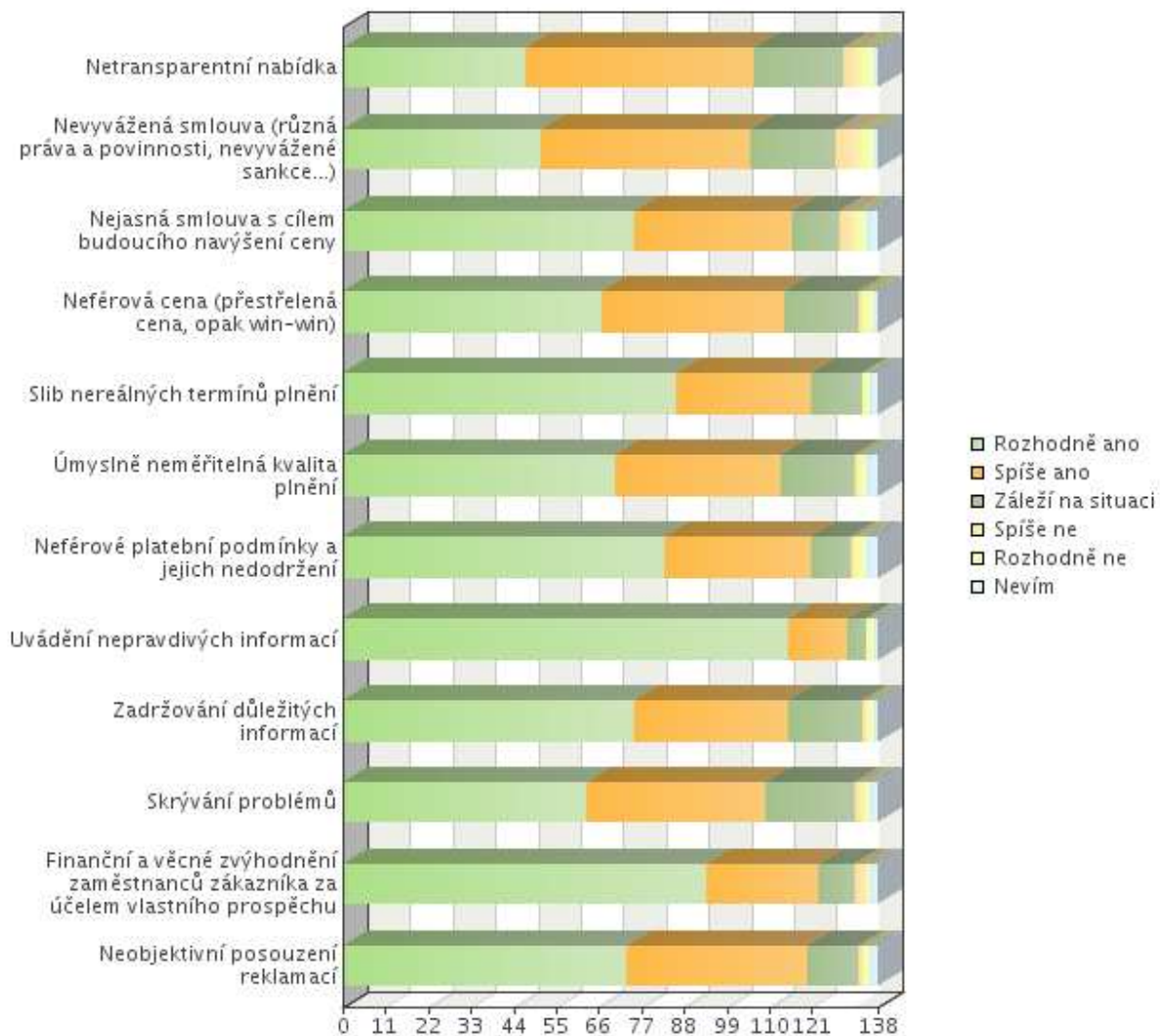
Textová odpověď	Relevantnost
<a href="#">Např. Dotazník spokojenosti zákazníků s kvalitou naší práce/našich produktů. Případné neetické chování by bylo zmíněno tam.</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">customer satisfaction formulář</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">Dělali jsme marketingové průzkumy na vybrané produkty a služby. Nicméně není to dle mého názoru dostatečné, pokud nejsou prováděny pravidelně. Dále máme metriky na sledování vybraných veličin, které nepřímo na nespokojenost zákazníka upozorňují.</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">průzkum spokojenosti s dotazy na spokojenost s vystupováním našich zaměstnanců – neobsahuje však přímé otázky na etické chování.</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">dotazníky spokojenosti Dotazem u zákazníka na spokojenost s naší prací</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">Omezeně, s dlouhodobými partnery mají zákazníci možnost přímé linky na ředitele firmy</a>	<a href="#">NE</a>
<a href="#">Dotazem u zákazníka na spokojenost s naší prací</a>	<a href="#">NE</a>
<a href="#">systém řešení reklamací</a>	<a href="#">NE</a>
<a href="#">pravidelné návštěvy prodejního manažera u zákazníků</a>	<a href="#">NE</a>
<a href="#">2x ročně formou dotazníku sledujeme spokojenost zákazníků</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">pravidelné hodnocení spokojenosti</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">Systém sledování reakcí a podnětů veřejnosti a reagování na ně.</a>	<a href="#">NE</a>
<a href="#">Pravidelné dotazníky spokojenosti našich zákazníků s poskytováním našich služeb. Jsou tam i otázky ohledně etiky.</a>	<a href="#">ANO</a>
<a href="#">informace získáme pomocí webfora, facebooku, ankety studentů – tedy spíše neformální cestou</a>	<a href="#">NE</a>

*Tabulka 20: Rozdělení četností  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Více než 61% dotázaných odpovědělo, že nástroje pro zachycení spokojenosti zákazníků z pohledu etického chování používají, ale konkrétní nástroj i přes vyzvání k jeho uvedení v textové odpovědi sdělilo pouze 14 z nich, tedy jen 10%, a při vyhodnocení uvedených nástrojů bylo relevantních pouze 8, tedy jen 6% respondentů. Téměř třetina respondentů takové nástroje nevyužívá a více než 8% neví, zda nástroje monitoringu spokojenosti zákazníků jejich firma využívá. Nejčastějším nástrojem byl uváděn dotazník spokojenosti zákazníka.

**Otázka 11:** Je podle Vás následující chování ve vztahu k zákazníkům neetické?

Otázka jedenáctá byla jednou ze dvou doplňujících otázek, které nebyly vázány přímo na potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, a byla sondou, jaké projevy chování považují respondenti za neetické. Dotázaní měli možnost vybírat z nabízených možností v poměrně široké škále rozhodně ano, spíše ano, záleží na situaci, spíše ne, rozhodně ne, případně nevím. I v tomto případě měli účastníci průzkum doplnit svůj názor doplňujícím textem.



Graf 20: Projevy neetického chování  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianty	Rozhodně ano	Spíše ano	Záleží na situaci	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím	Celkem
Netransparentní nabídka	47	59	23	4	4	1	138
	34.06%	42.75%	16.67%	2.9%	2.9%	0.72%	100%
Nevyvážená smlouva (různá práva a povinnosti, nevyvážené sankce...)	51	54	22	6	4	1	138
	36.96%	39.13%	15.94%	4.35%	2.9%	0.72%	100%
Nejasná smlouva s cílem budoucího navýšení ceny	75	41	12	4	3	3	138
	54.35%	29.71%	8.7%	2.9%	2.17%	2.17%	100%
Neférová cena (přestřelená cena, opak win-win)	67	47	19	1	3	1	138
	48.55%	34.06%	13.77%	0.72%	2.17%	0.72%	100%
Slib nereálných termínů plnění	86	35	13	0	2	2	138
	62.32%	25.36%	9.42%	0%	1.45%	1.45%	100%
Úmyslně neměřitelná kvalita plnění	70	43	19	1	2	3	138
	50.72%	31.16%	13.77%	0.72%	1.45%	2.17%	100%
Neférové platební podmínky a jejich nedodržení	83	38	10	1	3	3	138
	60.14%	27.54%	7.25%	0.72%	2.17%	2.17%	100%
Uvádění nepravdivých informací	115	15	5	0	2	1	138
	83.33%	10.87%	3.62%	0%	1.45%	0.72%	100%
Zadržování důležitých informací	75	40	19	1	2	1	138
	54.35%	28.99%	13.77%	0.72%	1.45%	0.72%	100%
Skrývání problémů	63	46	23	2	2	2	138
	45.65%	33.33%	16.67%	1.45%	1.45%	1.45%	100%
Finanční a věcné zvýhodnění zaměstnanců zákazníka za účelem vlastního prospěchu	94	29	9	3	1	2	138
	68.12%	21.01%	6.52%	2.17%	0.72%	1.45%	100%
Neobjektivní posouzení reklamací	73	47	13	1	2	2	138
	52.9%	34.06%	9.42%	0.72%	1.45%	1.45%	100%

Pořadí údajů v buňkách:

**Absolutní četnost**

**Relativní četnost**

Textová odpověď
<a href="#">Hrubost</a>
<a href="#">dodávka zboží, když na ně nemá finanční krytí</a>
<a href="#">pomluvy ze strany konkurence na straně zákazníka</a>
<a href="#">Zákazník má vždycky pravdu, i když jí nemá!!!</a>
<a href="#">využití 2 různých společností do 1 tendru pro zvýšení možnosti vyhrát.</a>

Tabulka 21: Rozdělení četností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky odpovědí na tyto otázky byly do značné míry ovlivněny výběrem respondentů ze sektoru ICT, kde fungují určitá specifika, především těžko uchopitelný, nehmátelný nehmotný produkt či služba, kde popis předmětu nabídky a řešení je i přes maximální snahu často problematický a existuje

zde riziko nebo naopak prostor pro nepodchycení úplně všech vlastností a souvislostí nabízených produktů a služeb.

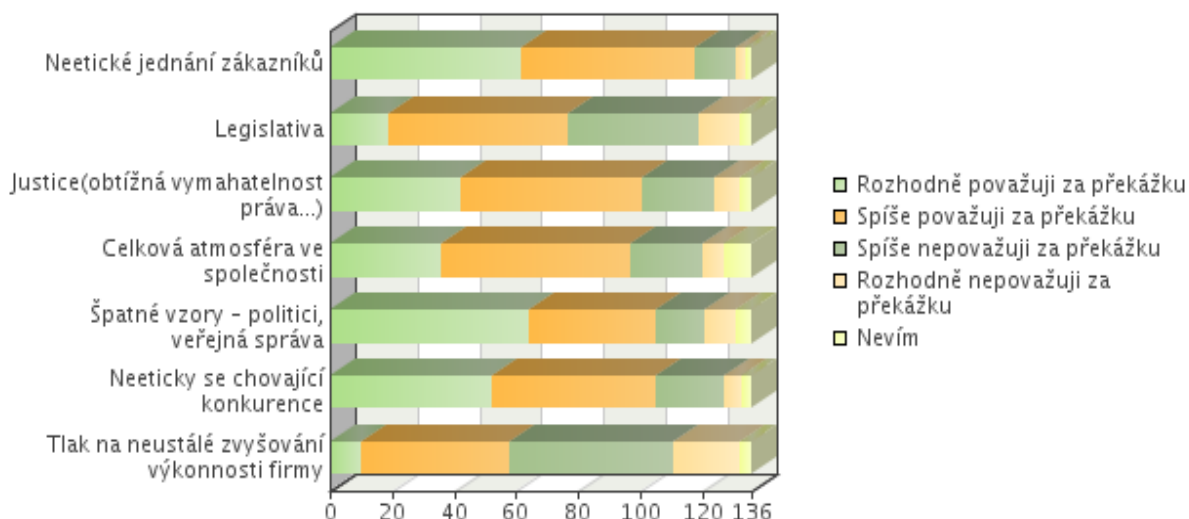
Nejjednoznačněji respondenti odsoudili uvádění nepravdivých informací, u tohoto projevu neetického chování více než 83% z nich uvedlo možnost rozhodně ano a 11% spíše ano, další v pořadí neetických projevů je vnímáno finanční a věcné zvýhodnění zaměstnanců zákazníka za účelem vlastního prospěchu, kde rozhodně ano odpovědělo 68% a spíše ano 21%, Téměř 6,5% ale vybralo možnost záleží na situaci, což napovídá, že tato praxe není neobvyklá. Další pořadí projevů neetického chování s vyšším než 50% výběrem možností rozhodně ano bylo: slib nereálných termínů, neférové platební podmínky a jejich nedodržení, nejasná smlouva s cílem budoucího navýšení ceny, neobjektivní posouzení reklamací a úmyslně neměřitelná kvalita plnění.

V doplňujících textových odpovědích účastníci dotazníkového šetření doplnili další projevy neetického chování, jako hrubost, pomluvy ze strany konkurence, podání více nabídek – využití jiné společnosti pro zvýšení šance uspět ve výběrovém řízení. Je zde uveden i negativní projev neetického chování zákazníka, který může zneužít svého postavení tím, že si nepřiměřeně a nesmyslně diktuje podmínky a jde tak proti vyváženosti vztahu dodavatel – zákazník a porušuje princip win-win.

**Otázka 12:** Co považujete za problémy a překážky při uplatňování etických pravidel v praxi?

Poslední, dvanáctá otázka zjišťovala, které z vyjmenovaných problémů a překážek pro uplatňování etických pravidel v praxi považují respondenti průzkumu za rozhodující a jaký jim dávají význam. Také u této otázky měli dotázaní možnost vyjádřit doplňující textovou odpověď.





Graf 21: Problémy a překážky při uplatňování etických pravidel v praxi  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Rozhodně považují za překážku	Spíše považují za překážku	Spíše nepovažují za překážku	Rozhodně nepovažují za překážku	Nevím	Celkem
Neetické jednání zákazníků	62	56	13	3	2	136
	45.59%	41.18%	9.56%	2.21%	1.47%	100%
Legislativa	19	58	42	13	4	136
	13.97%	42.65%	30.88%	9.56%	2.94%	100%
Justice (obtížná vymahatelnost práva)	42	59	23	8	4	136
	30.88%	43.38%	16.91%	5.88%	2.94%	100%
Celková atmosféra ve společnosti	36	61	23	7	9	136
	26.47%	44.85%	16.91%	5.15%	6.62%	100%
Špatné vzory – politici, veřejná správa	64	41	16	10	5	136
	47.06%	30.15%	11.76%	7.35%	3.68%	100%
Neeticky se chovající konkurence	52	53	22	6	3	136
	38.24%	38.97%	16.18%	4.41%	2.21%	100%
Tlak na neustálé zvyšování výkonnosti firmy	10	48	53	21	4	136
	7.35%	35.29%	38.97%	15.44%	2.94%	100%

Pořadí údajů v buňkách:

**Absolutní četnost**

**Relativní četnost**

#### Textová odpověď

[Vzory v naší společnosti prakticky vymizely, pro mladou generaci je to dosti frustrující.](#)

Tabulka 22: Rozdělení četností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Největším problémem či překážkou při zavádění etických principů do praxe respondenti shledali špatné vzory politiků a veřejné správy, kde 47% se

vysloveno rozhodně považují za překážku a 30% zvolilo možnost spíše považují za překážku. Druhou překážkou v pořadí bylo uváděno neetické jednání zákazníků. Více než 45 % respondentů ho považují rozhodně za překážku a celých 41% spíše za překážku, v součtu obou těchto odpovědí je to 86%, což je dokonce více než účastníci dotazníkového šetření odpověděli rozhodně a spíše u špatných vzorů politiků a veřejné správy. Je to další apel vycházející z dotazníkového šetření na často nebezpečný a škodlivý „diktát“ zákazníka, který někdy zneužívá svého postavení poptávajícího v silném konkurenčním prostředí a po svém si vykládá známé Baťovo heslo „náš zákazník, náš pán“. Neuvědomuje si význam a dopady vyváženého vztahu mezi dodavatelskou firmou a zákazníkem právě pro vybudování a rozvíjení dlouhodobého vztahu se zákazníkem, který je postavený na korektní otevřené komunikaci, vzájemném respektu, důsledném uplatňování etických pravidel chování na obou stranách, na přiměřenosti výhod pro všechny zúčastněné, na principu win-win.

Třetí překážkou v pořadí je podle názoru respondentů neeticky se chovající konkurence. Pro tuto možnost se vysloveno rozhodně považují za překážku 38% a spíše považují za překážku 39%. To je opět varovný signál, že v prostředí ostré konkurence, která je pro sektor ICT příznačná, není neobvyklé, že firmy přistoupí i k neetickým praktikám.

Zajímavé rozložení odpovědí se objevilo u legislativy jako problému či překážky pro uplatňování etických pravidel v praxi. Téměř 14% účastníků průzkumu rozhodně považuje legislativu za překážku etického chování v praxi, skoro 43% si myslí, že legislativa spíše je problémem a překážkou, ale na druhé straně téměř 31% se domnívá, že spíše není překážkou etického chování a dokonce 10% je názoru, že legislativa rozhodně není problémem a překážkou uplatňování etických principů chování v praxi.

Také celková atmosféra ve společnosti je podle dotázaných reprezentantů ICT firem významnou překážkou dodržování etických pravidel, rozhodně ano a spíše ano dohromady se vyjádřily téměř tři čtvrtiny z nich.

Možná překvapivě nízké procento odpovědí rozhodně ano respondenti uvedli u problému tlaku na neustálé zvyšování výkonnosti firmy, pouze 7% odpovědělo rozhodně ano, spíše ano už odpovědělo 35% dotázaných, ale téměř 39% tuto příčinu spíše nepovažuje za překážku etického chování a více než 15% ji rozhodně nepovažuje za překážku nebo problém. Tento výsledek je právě v sektoru ICT, typickém neustále se zvyšujícími cíli s požadovanými mnohoprocentními meziročními nárůsty, poněkud nečekaný, protože vysoké odměny manažerů, případně samotné udržení jejich pozic jsou často vázány právě na splnění náročných, někdy předem nesplnitelných cílů, a to navíc v nelehké době globální krize. To samozřejmě

může někdy přimět ohrožené manažery pohrávat si s myšlenkou, zda za cenu udržení svých postů či dosažení tučných bonusů není ospravedlnitelné některý z etických principů chování porušit.

Může jít o opravdové názory respondentů, ale také se zde může promítnout snaha “svést” vinu na ostatní, tedy konkurenci, zákazníky, politiky. Tomu odpovídá i nízký podíl možnosti tlaku na neustálé zvyšování výkonnosti firmy, což je jediná možnost, ve které respondenti trochu obviňují i sebe. Navíc pokud tlak na neustálé zvyšování výkonnosti firmy není překážkou, proč tedy vůbec firmy jednájí neeticky. Nešlo o otázku, kdy nemuseli vybírat pouze některé možnosti, ale každou z uvedených ohodnotili nezávisle podle míry jejich vlivu.

Dalším možným vysvětlením může být fakt, že odpovědi jsou skutečně pravdivé, protože ti, kteří jednájí neeticky, dotazník vůbec nevyplnili, což téma etiky polarizuje.

V doplňující textové odpovědi zazněl velmi skeptický názor, že „vzory v naší společnosti prakticky vymizely, pro mladou generaci je to dosti frustrující“.

## **4.6 Ověření hypotéz**

Otázky dotazníkového šetření byly nadefinovány tak, aby prostřednictvím odpovědí respondentů na tyto otázky bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Ke každé hypotéze byla sestavena skupina otázek.

První hypotéza ověřovala, zda ICT firmy mají ve své strategii definovaná pravidla etického chování zaměstnanců, případně zakotvena v jiných dokumentech a jaké etické nástroje využívají.

Druhá hypotéza byla zaměřena na vliv etiky na spokojenost zákazníka a etiku jako konkurenční výhodu.

Třetí hypotéza zkoumá dopad etického chování na dlouhodobé vztahy se zákazníky a jejich vliv na prosperitu firmy.

Čtvrtá hypotéza se zabývá problematikou využívání nástrojů pro zachycení nespokojenosti zákazníka z důvodu neetického chování

## **Hypotéza 1: Firmy ICT nemají ve své strategii definována pravidla etického chování.**

Hypotéza byla ověřována otázkami dotazníku 1 – 4, které zjišťovaly:

- jestli mají respondenti zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců
- pokud ano, tak v jakých dokumentech
- jestli používají nějaké nástroje pro zavádění etického chování do praxe
- pokud ano, tak jaké

Shrnutí odpovědí na tyto otázky je následující:

- Etické zásady chování zaměstnanců mají dotazované ICT firmy většinou zpracovány, 45% uvedlo možnost máme v dokumentech, 30% máme pouze neformálně.
- Pokud zásady etického chování zaměstnanců mají ICT firmy zavedeny, pak nejčastěji v etickém kodexu, který uplatňuje 68% respondentů, v pořadí dalším nástrojem je ISO, které využívá 47% dotazovaných.
- Při otázce na praktické nástroje uplatňování etiky byla jednoznačně nejčastější uváděna odpověď pouze neformálně, a to 56%.
- Vedle etického kodexu bylo nejčastěji uváděným nástrojem pro zavádění etického chování do praxe vzdělávání v oblasti etiky.

Průzkum prokázal, že dotazované firmy nemají většinou etické chování podchyceno formálně ani prakticky. Pokud ano, pak jde spíše o formální uplatňování etiky, tedy pouze v dokumentech bez podpory praktickými nástroji. Je zřejmé, že existuje určitá norma mít etický kodex, případně mít etiku v ISO, ale zároveň vyvstává otázka, nakolik to není jen formalita, protože už pouze minimum firem respondentů má etická pravidla chování zaměstnanců zpracovaná i ve strategii a také málo firem používá i nějaký nástroj pro zavádění etiky do praxe

Navíc musíme brát do úvahy skutečnost, že v dotazníkovém šetření odpovídali spíše respondenti s pozitivním vztahem k etice a ti, kteří k ní mají vztah negativní, se pravděpodobně průzkumem vůbec nezabývali.

Dle odpovědí byli respondenti zařazeni do následujících skupin:

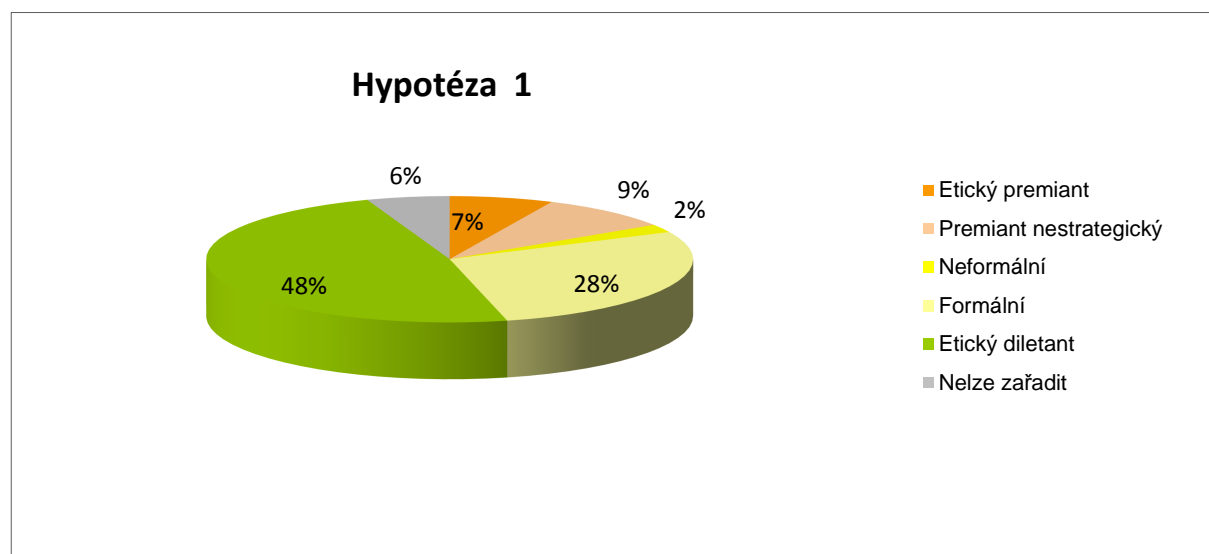
**Etický premiant**  
vyvrací hypotézu

má ve strategii zpracované zásady etického chování zaměstnanců a zároveň používá alespoň 1 praktický nástroj zavádění etiky do praxe

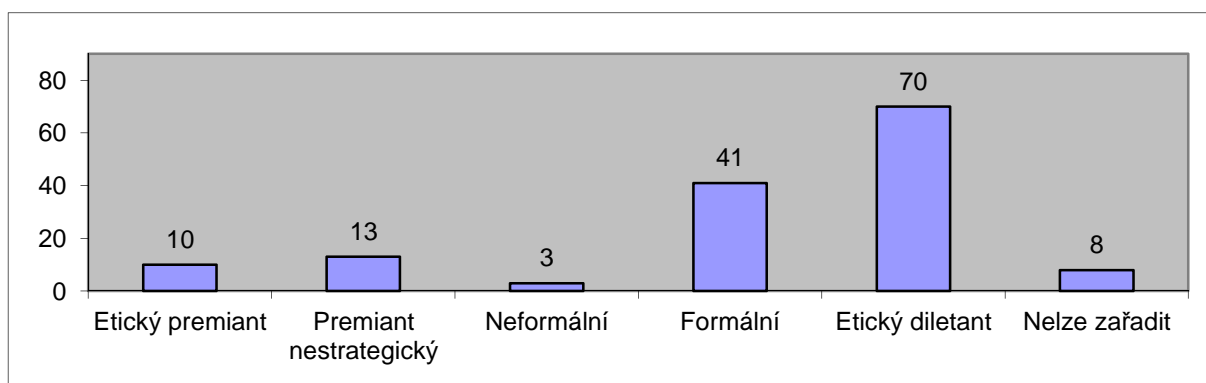
<b>Premiant nestrategický</b> částečně potvrzuje/částečně vyvrací hypotézu	má zpracované zásady etického chování zaměstnanců (ale ne ve strategii) a zároveň používá alespoň 1 praktický nástroj zavádění etiky do praxe
<b>Nefornální</b> částečně potvrzuje/částečně vyvrací hypotézu	zásady etického chování zaměstnanců nemá zpracované v žádném dokumentu, ale zároveň používá alespoň 1 praktický nástroj zavádění etiky do praxe
<b>Formální</b> částečně potvrzuje/částečně vyvrací hypotézu	zásady etického chování zaměstnanců má zpracované pouze formálně, nepoužívá žádný praktický nástroj zavádění etiky do praxe
<b>Etický diletant</b> potvrzuje hypotézu	nemá ani zpracované zásady etického chování zaměstnanců ani nepoužívá žádný praktický nástroj zavádění etiky do praxe
<b>Nelze zařadit</b>	na některou otázku odpověděli nevím

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Etický premiant	10	7%
Premiant nestrategický	13	9%
Nefornální	3	2%
Formální	41	28%
Etický diletant	70	48%
Nelze zařadit	8	6%
Celkem	145	100%

Tabulka 23: Analýza hypotézy 1 – skupiny respondentů  
(Zdroj: vlastní zpracování)



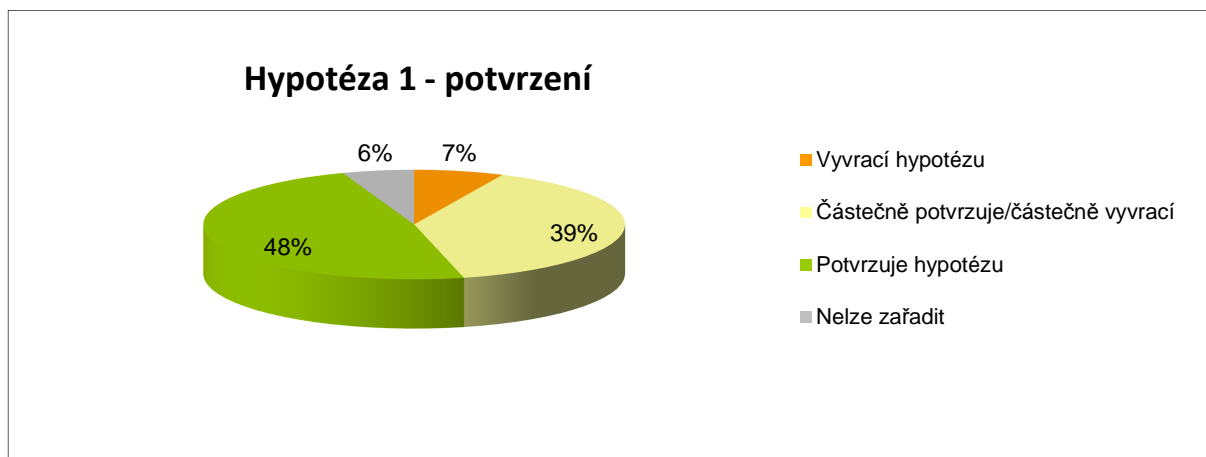
Graf 22: Analýza hypotézy 1 – skupiny respondentů - procenta  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 23: Analýza hypotézy 1 – skupiny respondentů - počty  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vyvrací hypotézu	10	7%
Částečně potvrzuje/částečně vyvrací	57	39%
Potvrzuje hypotézu	70	48%
Nelze zařadit	8	6%
Celkem	145	100%

Tabulka 24: Ověření hypotézy 1 – potvrzení  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 24: Ověření hypotézy 1 – potvrzení  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Skupinu etický premiant, která jediná vyvrací hypotézu 1, tvoří pouze 7% respondentů. Jsou to účastníci dotazníkového šetření, kteří mají ve své strategii zpracované zásady etického chování zaměstnanců a zároveň používají alespoň jeden praktický nástroj zavádění etiky do praxe. Skupiny premiant nestrategický, neformální a formální, kteří částečně potvrzují i

částečně vyvracejí hypotézu 1, tvoří dohromady 39% dotázaných. Do skupiny etický diletant, která jediná potvrzuje tuto hypotézu, náleží celých 48% respondentů. Tito respondenti odpověděli, že nemají ani zpracované zásady etického chování zaměstnanců ani nepoužívají žádný praktický nástroj zavádění etiky do praxe.

Výsledkem ověření **hypotézy 1**, která zjišťovala, zda firmy ICT mají ve své strategii definována pravidla etického chování, je **potvrzení pravdivosti hypotézy**.

## **Hypotéza 2: Význam etiky v řízení vztahu se zákazníkem je v ICT firmách podceněn.**

Hypotéza byla ověřována otázkami dotazníku 5 – 7, které zjišťovaly názor respondentů:

- jak velký vliv má podle nich etické chování na spokojenost zákazníka
- zda je ospravedlnitelné neetického chování v zájmu udržení prosperity firmy
- zda může být etické jednání konkurenční výhodou

Shrnutí odpovědí na tyto otázky je následující:

- Vliv etického chování na spokojenost zákazníka respondenti oceňují, ale těch kteří by mu prisuzovali mimořádnou důležitost je daleko méně (32%), než těch kteří říkají, že má spíše velkou důležitost (56%).
- U otázky na možnost odůvodnit neetické chování snahou udržet prosperitu firmy, byla nejčastější odpověď rozhodně ne (48%), naopak odpovědi rozhodně ano, nebo spíše ano se skoro nevyskytují. Další respondenti odpovídali spíše nelze (22%) nebo záleží na situaci (25%). Skoro nikdo nepřipustil možnost, že by v tomto případě šlo neetické jednání ospravedlnit.
- Zároveň je ale poměr rozhodného souhlasu (rozhodně ne) a váhavého (spíše ano, záleží na situaci) je 1:1.
- Pro většinu respondentů (74%) je etické chování možné považovat za konkurenční výhodu.
- Zajímavá je v této souvislosti konfrontace s doplňující otázkou 11, která se dotazovala na překážky při uplatňování etického chování v praxi, kde jednou z největších překážek bylo vyhodnoceno neetické chování zákazníků, 46% respondentů ho rozhodně považuje, 41% spíše považuje za překážku.

Téměř se nevyskytující “negativní” odpovědi mohou mít dvě možná vysvětlení, a to že respondenti jsou opravdu tak etičtí, nebo zde zafungovala snaha udělat se lepšími.

Převaha pozitivních odpovědí může být opět způsobena i tím, že na dotazník odpovídali spíše ti respondenti, jejichž vztah k etice lze označit za pozitivní.

Zároveň je možné nalézt zajímavý rozpor v tom, že pokud je opravdu etika tak důležitá, jak vyplývá z odpovědí vztahujících se k hypotéze 2, proč firmy nepoužívají více nástrojů pro její zavádění do praxe, což vyplynulo z odpovědí na otázky týkající se hypotézy 1.

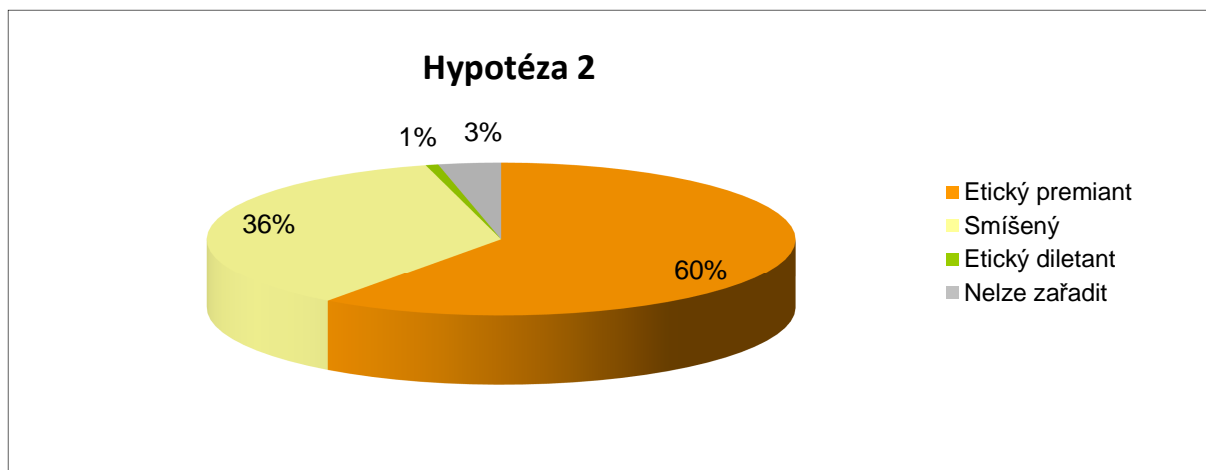
Dle odpovědí byli respondenti rozčleněni do těchto skupin:

<b>Etický premiant</b> vyvrací hypotézu	přisuzuje etice vliv na spokojenost zákazníků, porušení etiky je vždy špatné (i pokud vede k poklesu prosperity firmy), považuje etiku za konkurenční výhodu (pokud ne, tak proto, že dodržování etiky je samozřejmé)
<b>Smíšený</b> částečně potvrzuje/částečně vyvrací hypotézu	jeho odpovědi jsou směsí premianta a diletanta
<b>Etický diletant</b> potvrzuje hypotézu	nepřisuzuje etice vliv na spokojenost zákazníků, porušení etiky je ospravedlnitelné, pokud udrží prosperitu firmy, nepovažuje etiku za konkurenční výhodu
<b>Nelze zařadit</b>	na některou otázku odpověděli nevím

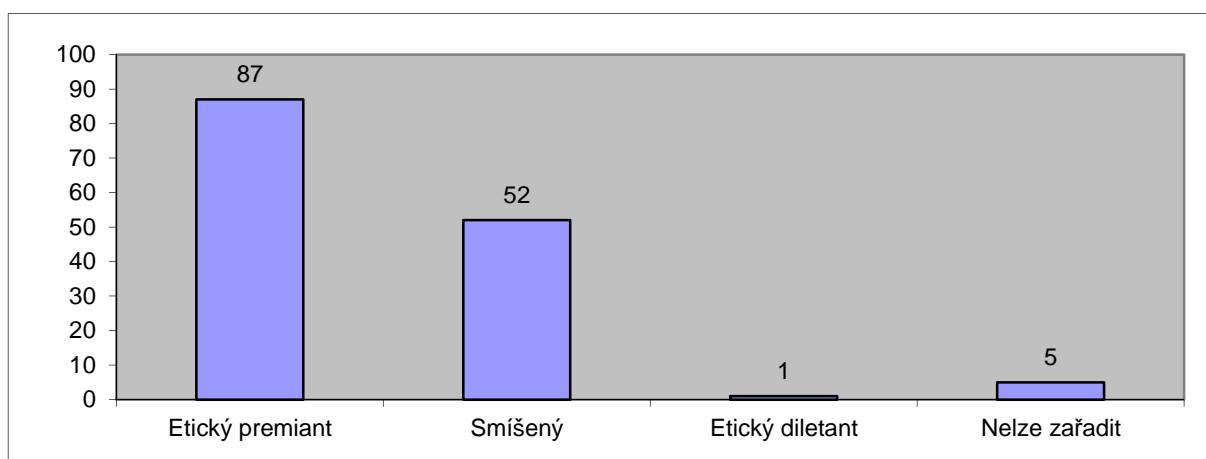
Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Etický premiant	87	60%
Smíšený	52	36%
Etický diletant	1	1%
Nelze zařadit	5	3%
Celkem	145	100%

*Tabulka 25: Analýza hypotézy 2 – skupiny respondentů  
(Zdroj: vlastní zpracování)*





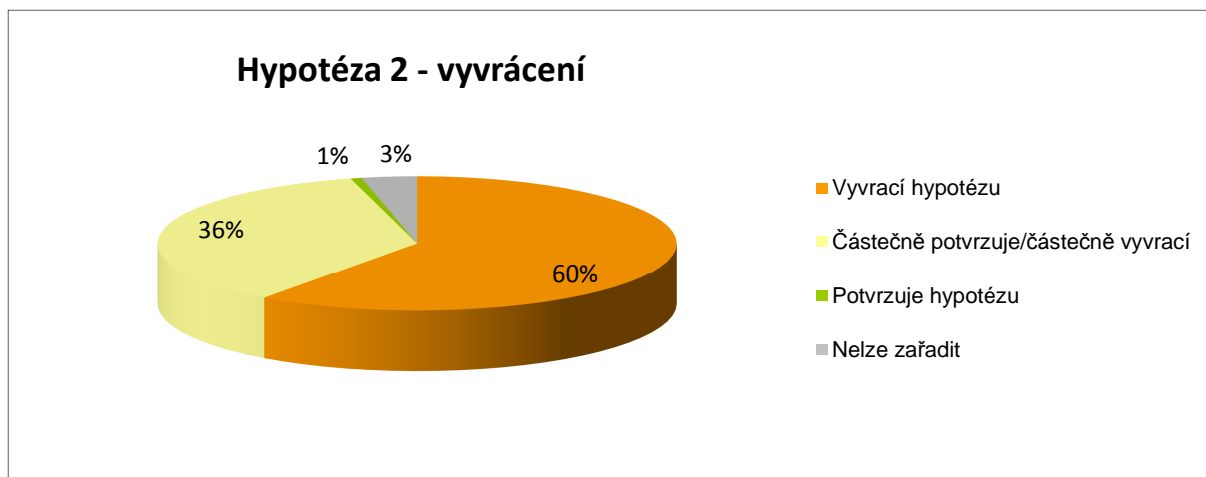
Graf 25: Analýza hypotézy 2 – skupiny respondentů - procenta  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 26: Analýza hypotézy 2 – skupiny respondentů - počty  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vyvrací hypotézu	87	60%
Částečně potvrzuje/částečně vyvrací	52	36%
Potvrzuje hypotézu	1	1%
Nelze zařadit	5	3%
<b>Celkem</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

Tabulka 26: Ověření hypotézy 2 – vyvrácení  
(Zdroj: vlastní zpracování)



*Graf 27: Ověření hypotézy 2 – vyvrácení  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Skupinu etický premiant, která vyvrací hypotézu 2, tvoří celých 60% dotázaných. Tito respondenti přisuzují etice vliv na spokojenost zákazníků, porušení etiky je podle nich vždy špatné, a to i pokud vede k poklesu prosperity firmy, považuje etiku za konkurenční výhodu, pokud ne, tak proto, že dodržování etiky je pro něho samozřejmé. Do skupiny smíšený, která částečně potvrzuje i částečně vyvrací hypotézu, bylo zařazeno 36% respondentů a do skupiny etický diletant, který hypotézu potvrzuje, patří jen 1% dotázaných.

Výsledkem ověření **hypotézy 2**, která zkoumala tvrzení, že význam etiky v řízení vztahu se zákazníkem je v ICT firmách podceněn, je **vyvrácení pravdivosti hypotézy**.

### **Hypotéza 3: Uplatňování principů etiky má přímý vliv na vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy.**

Hypotéza byla ověřována prostřednictvím otázek dotazníku 8 – 9, které se dotazovaly na následující:

- zda dlouhodobé vztahy se zákazníky jsou podmínkou pro prosperitu firmy
- zda je uplatňování etických principů nutné pro vznik a rozvoj dlouhodobých vztahů

Shrnutí odpovědí na tyto otázky je následující:

- Pro naprostou většinu dotázaných firem je podmínkou prosperity dlouhodobý vztah se zákazníky, rozhodně ano odpovědělo 77%, spíše ano 19%.

- Stejně tak je pro většinu z nich etika nutná pro vznik a rozvoj dlouhodobých vztahů, rozhodně ano uvedlo 62%, spíše ano 34%.

Výzkum prokázal naprostou převahu firem, které potřebují dlouhodobé zákazníky a zároveň uznávají etiku jako podmínku pro vznik a rozvoj těchto dlouhodobých vztahů.

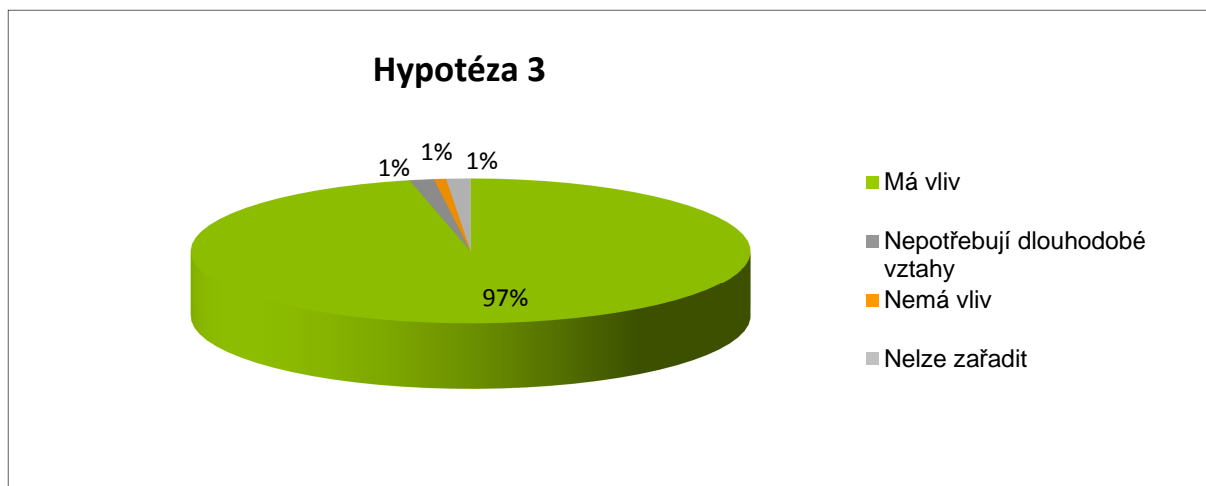
Také zde ale můžeme vysledovat poněkud rozpor mezi těmito výsledky a výsledky ověření první a čtvrté hypotézy, kde deklarovaná důležitost etiky pro vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy ne úplně odpovídá jejímu praktickému zavádění.

Dle odpovědí byli respondenti rozděleni do níže uvedených skupin:

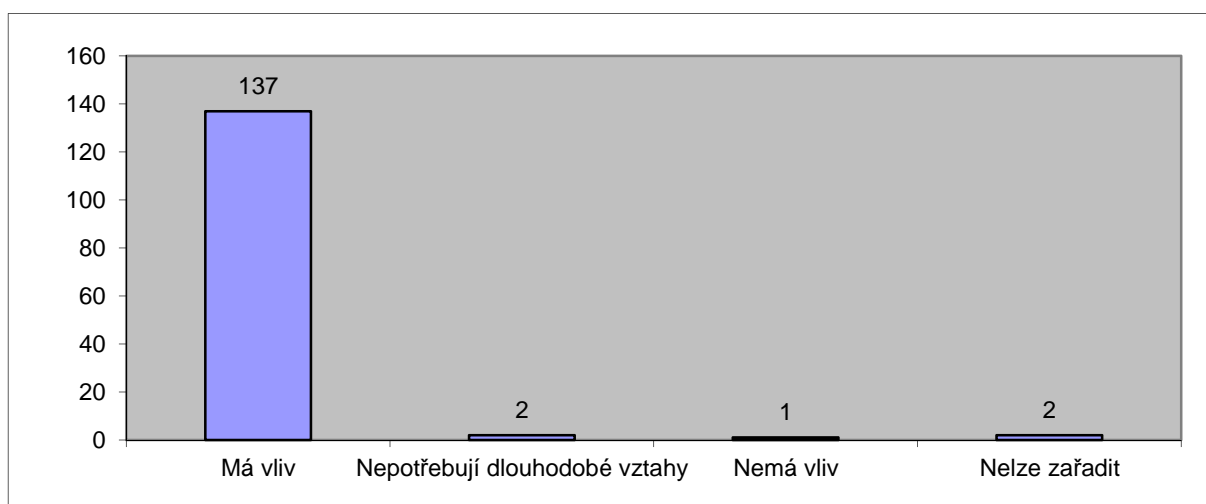
<b>Má vliv</b> potvrzuje hypotézu	podmínkou prosperity jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky a těch je dosahováno díky etickému chování
<b>Nepotřebují dlouhodobé vztahy – nelze zařadit</b>	dlouhodobé vztahy u nich nejsou podmínkou prosperity
<b>Nemá vliv</b> vyvrací hypotézu	podmínkou prosperity jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky, ale etiku nepovažují za podmínku jejich vzniku a rozvoje
<b>Nelze zařadit</b>	na některou otázku odpověděli nevím

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Má vliv	137	96%
Nepotřebují dlouhodobé vztahy	2	2%
Nemá vliv	1	1%
Nelze zařadit	2	1%
<b>Celkem</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

*Tabulka 27: Analýza hypotézy 3 – skupiny respondentů  
(Zdroj: vlastní zpracování)*



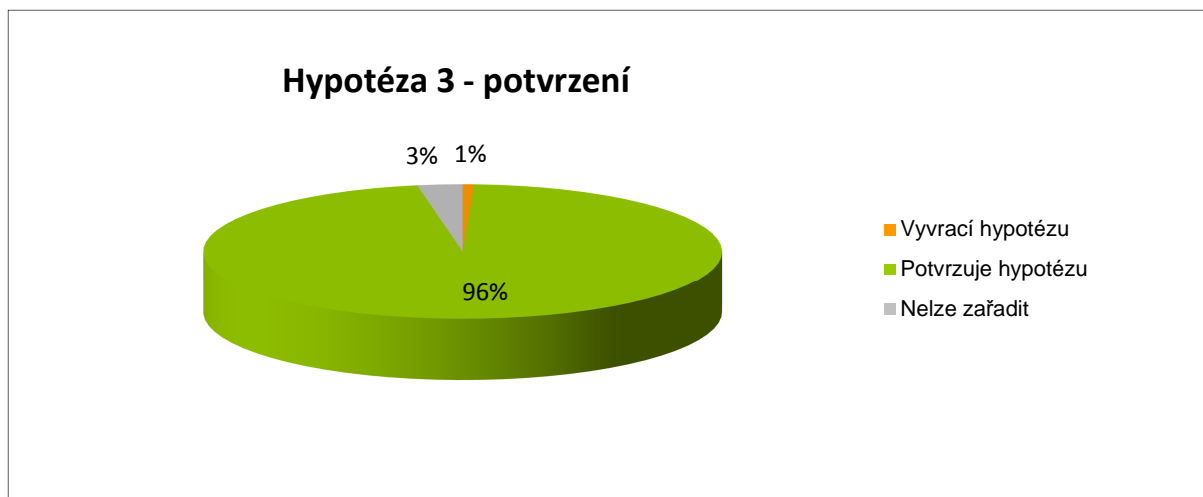
Graf 28: Analýza hypotézy 3 – skupiny respondentů - procenta  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 29: Analýza hypotézy 3 – skupiny respondentů - počty  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Potvrzuje hypotézu	137	96%
Vyvrací hypotézu	1	1%
Nelze zařadit	4	3%
Celkem	142	100%

Tabulka 28: Ověření hypotézy 3 – potvrzení  
(Zdroj: vlastní zpracování)



*Graf 30: Ověření hypotézy 3 – potvrzení  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Skupinu má vliv, která potvrzuje hypotézu 3, tvoří drtivá většina, a to 96% dotázaných. Tito respondenti odpověděli souhlasně, že podmínkou prosperity jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky a těch je dosahováno díky etickému chování. Do skupiny nepotřebují dlouhodobý vztah se zákazníkem a nelze zařadit z důvodu odpovědi nevím, dohromady patří jen 3% dotázaných, u kterých z pohledu ověření hypotézy nelze určit, zda hypotézu potvrzují či vyvracejí. Skupina nemá vliv, která vyvrací hypotézu, čítá pouze 1% respondentů, pouze jeden z účastníků dotazníkového šetření odpověděl, že podmínkou prosperity jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky, ale etiku nepovažuje za podmínku jejich vzniku a rozvoje.

Výsledkem analýzy **hypotézy 3**, která ověřovala názor, že uplatňování principů etiky má přímý vliv na vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy, je **potvrzení pravdivosti hypotézy**.

#### **Hypotéza 4: Firmy ICT nemají zpětnou vazbu pro vyhodnocení dopadu porušení etiky na stabilitu vztahu se zákazníkem.**

Hypotéza byla zkoumána otázkou dotazníku 10, která zjišťovala:

- zda mají firmy nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníka z důvodu neetického chování
- pokud ano, jaké

Shrnutí odpovědí na tuto otázku je následující:

- 61% respondentů uvádí, že má nějaké nástroje k zachycení nespokojenosti zákazníků, oproti 30%, kteří tyto nástroje nepoužívají.

- Pouhých 10% respondentů uvedlo nějaký příklad, i když o to byli v otázce požádáni.

Navíc i v tomto případě se mohlo projevit, že respondenti něco pouze formálně deklarují, ale opravdová praxe je jiná.

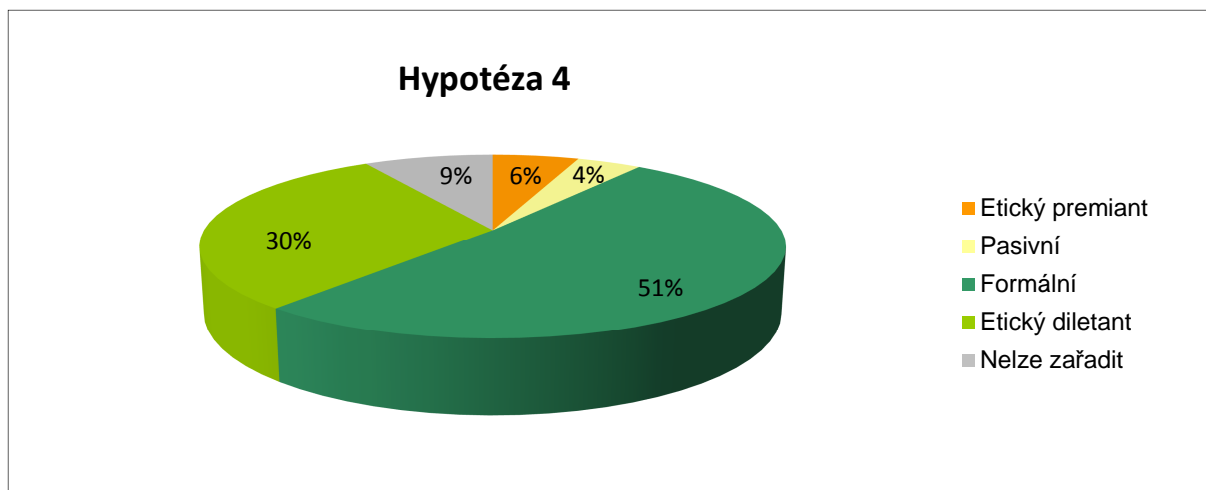
Také u této hypotézy se potvrzuje rozdíl mezi “názorovou” částí (skupina otázek vztahujících se k hypotézám 2 a 3) a “praktickou” částí (skupina otázek ověřujících hypotézy 1 a 4). V praktické části jsou pozitivní odpovědi daleko méně časté.

Podle reakcí respondentů byly vytvořeny tyto skupiny:

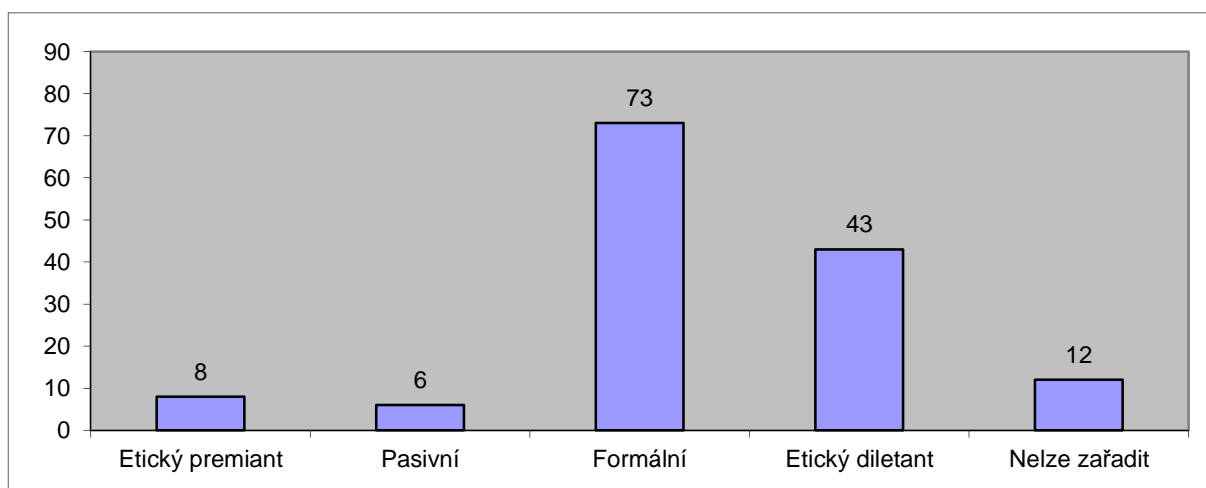
<b>Etický premiant</b> vyvrací hypotézu	deklaruje, že má k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování a zároveň tyto nástroje konkrétně uvedl (a jsou relevantní)
<b>Pasivní</b> částečně potvrzuje/částečně vyvrací hypotézu	deklaruje, že má k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování a zároveň tyto nástroje konkrétně uvede (ale nejsou relevantní)
<b>Formální</b> potvrzuje hypotézu	deklaruje, že má k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování, ale žádný příklad takových nástrojů neuvádí
<b>Etický diletant</b> potvrzuje hypotézu	nemá k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování
<b>Nelze zařadit</b>	na některou otázku odpověděli nevím

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Etický premiant	8	6%
Pasivní	6	4%
Formální	73	51%
Etický diletant	43	30%
Nelze zařadit	12	8%
Celkem	142	100%

Tabulka 29: Analýza hypotézy 4 – skupiny respondentů  
(Zdroj: vlastní zpracování)



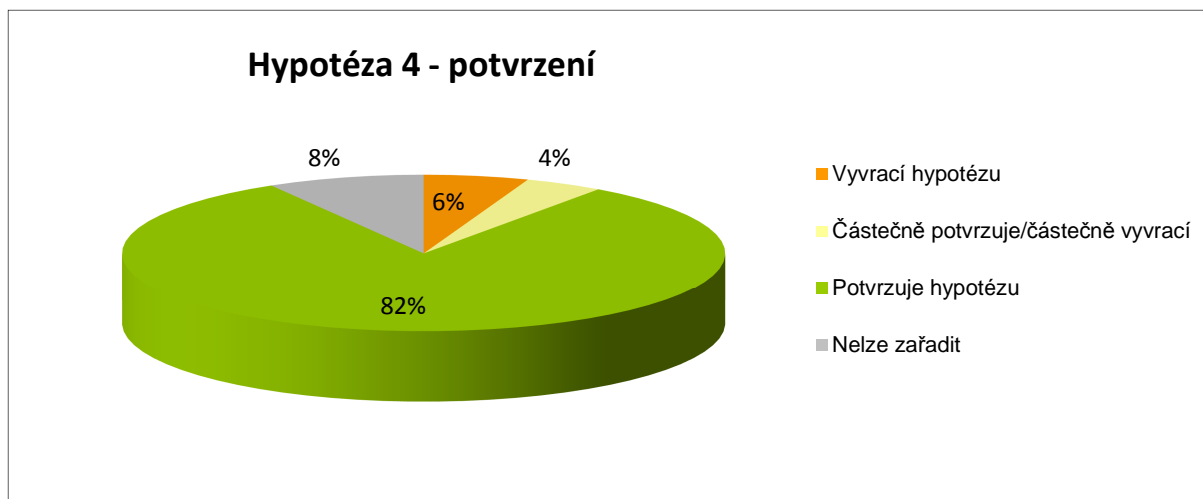
Graf 31: Analýza hypotézy 4 – skupiny respondentů - procenta  
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 32: Analýza hypotézy 4 – skupiny respondentů - počty  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vyvrací hypotézu	8	6%
Částečně potvrzuje/částečně vyvrací	6	4%
Potvrzuje hypotézu	116	82%
Nelze zařadit	12	8%
Celkem	142	100%

Tabulka 30: Ověření hypotézy 4 – potvrzení  
(Zdroj: vlastní zpracování)



*Graf 33: Ověření hypotézy 4 – potvrzení  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Skupinu etický premiant, která jediná vyvrací hypotézu 4, tvoří pouze 6% respondentů, kteří deklarují, že mají k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování a zároveň tyto nástroje konkrétně uvedli a jsou relevantní. Skupinu respondentů, kteří částečně potvrzují i částečně vyvracejí tuto hypotézu, tvoří 4% dotázaných. Skupiny formální a etický diletant, které potvrzují tuto hypotézu, náleží dohromady 82% respondentů. Tato skupina deklaruje, že má k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování, ale žádný příklad takových nástrojů neuvádí nebo nástroje umožňující zachytit nespokojenost z důvodu neetického chování k dispozici nemá zákazníků.

Výsledkem ověření **hypotézy 4**, která analyzovala tvrzení, že firmy ICT nemají zpětnou vazbu pro vyhodnocení dopadu porušení etiky na stabilitu vztahu se zákazníkem, je **potvrzení pravdivosti hypotézy**.

Závěrem analýzy hypotéz lze konstatovat, že hypotézy 1 a 4 zkoumají reálný stav ve firmách ICT účastníků dotazníkového šetření, kdežto hypotézy 2 a 3 jejich názory. V hypotézách 1 a 4 převažují etičtí diletanti, v hypotézách 2 a 3 se skoro nevyskytují. Tento rozpor může být částečně ovlivněn také tím, že respondenti chtěli vypadat lépe, než ve skutečnosti jsou.

## 4.7 Metodická doporučení

Hlavním cílem disertační práce bylo identifikovat klíčové principy etiky ovlivňující zásadním způsobem vztah firmy se zákazníkem a na jejich základě vytvořit návrh metodických doporučení, jejichž aplikace přispěje k prosazení etiky do managementu firem.



Zásadní význam a úloha etiky je naučit management i zaměstnance eticky myslet. Do určité míry se se lze opřít o často používaný slogan, aby se každý choval tak, jak by si přál, aby se ostatní chovali k němu. I přesto, že toto doporučení je velmi výstižné, lehce zapamatovatelné a srozumitelné, je otázkou, zda je toto doporučení dostačující. Schopnost etického myšlení se nevyvíjí skokem, ale soustavnou výchovou, vlivem okolí a především schopností a snahou pochopit smysl a užitečnost etiky a jejího společenské poslání.

Proto je základním doporučením pro zavedení a další prohlubování etických pravidel chování zaměstnanců firmy zcela zásadní zakotvit je do **strategie firmy** a deklarovat tak etiku jako jeden ze základních principů systému řízení firmy. Etiku je třeba vnímat jako průřezový prvek, který je potřeba mít stále na zřeteli při řízení vztahu ke všem stakeholders, mezi kterými má významné a nezastupitelné místo zákazník. Právě na zákazníka, vytvoření, budování a rozvíjení vztahu se zákazníkem byla disertační práce zaměřena zejména. Zákazník je stakeholder, který firmě přináší profit, je třeba o něho soustavně pečovat a vytvořit dlouhodobý vztah na bázi vzájemného respektu a důvěry, při respektování principu win-win. Pro vytvoření a především udržení takového vztahu se zákazníkem je úloha etiky nezastupitelná.

Strategie je základním řídicím dokumentem firmy, ale pro zdůraznění významu a podporu prosazení uplatňování pravidel etického chování je přínosné zakotvit etiku také do **dalších firemních dokumentů**, ať to jsou směrnice ISO, popisy procesů či procesní mapy, popisy pracovních náplní, pracovní nebo manažerské smlouvy, interní směrnice, zásady firemní kultury, případně další dokumenty.

**Etickou infrastrukturu** tvoří metody, nástroje a principy etiky, jako podstatné, provázané a neoddělitelné součásti etického řízení. Z etických metod hraje nezastupitelnou roli **metoda konsensu a dialogu**, tedy vzájemná komunikace, interakce a spolupráce, které musí být nedílnou součástí všech etap implementace etického řízení. Je nezbytné vést soustavně dialog, který podporuje a prosazuje implementaci etiky v podmínkách konkrétní firmy a v komunikaci dospět k následnému konsensu, který eliminuje případné problémy či konflikty.

V rámci dialogu se odehrává vyjednávání, jsou uzavírány dohody a kompromisy, přičemž musí být splněny některé předpoklady, aby byl dialog úspěšný a mohlo být dosaženo kompromisu. Obě strany dialogu musí být racionální a schopné přijímat důvody a argumenty jednání, musí být schopné svobodné volby, sledovat své cíle, ale nést za své jednání odpovědnost, musí usilovat o souhlas druhých a zároveň být připraveny udělat ústupky pro dosažení konsensu, respektovat druhou stranu jako suverénního svobodně

jednajícího partnera, být schopny dodržet závazky, které vyplynuly z dialogu.

Dalším doporučením pro implementaci etiky do řízení firmy je právě metoda konsensu a dialogu, která hraje významnou roli ve vzájemné komunikaci jednak dovnitř firmy, jednak vně firmy. Ve vztahu k vnějším stakeholders hraje metoda dialogu a konsensu rozhodující roli právě v řízení vztahů se zákazníkem.

Vedle metod etického řízení jsou další součástí etické infrastruktury **nástroje** prosazování etiky. Etických nástrojů existuje celá řada. V rámci metodických doporučení pro podporu uplatňování etiky v řízení v podnikové praxi navrhuje autor disertační práce využívat v našich podmínkách tyto nástroje:

- etické kodexy
- etické vzory, etický leadership
- vzdělávání a trénink v oblasti etiky
- etický výbor
- specialista pro etiku
- whistleblowing
- etický a sociální audit

### **Etické kodexy**

Etický kodex firmy definuje zásady, kterými by se měly řídit firemní aktivity a chování zaměstnanců, stanoví etická pravidla vycházející z firemních hodnot a zásad a zároveň pomáhá zaměstnancům firmy v orientaci v každodenní praxi. Představuje systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi zaměstnanci firmy navzájem i vůči ostatním stakeholders.

Existují dva základní modely tvorby etických kodexů, skandinávský a americký. U skandinávského modelu se procesu tvorby etického kodexu účastní co největší počet zaměstnanců, kdežto u amerického modelu je etický kodex vytvářen managementem nebo vlastníky firmy. Nelze jednoznačně doporučit pouze jeden z uvedených modelů, každý má své výhody i nevýhody a záleží především na klimatu konkrétní firmy, na struktuře zaměstnanců, vlastnické struktuře, velikosti firmy, zaměření činnosti firmy, stupni rozvoje firmy a dalších faktorech, který z modelů si firma zvolí.

Aby byl etický kodex zaměstnanci široce akceptován, a to na všech úrovních řízení, je nezbytné, aby jeho tvorba proběhla legitimně, aby byla následně

provedena dostatečná osvěta, aby byl etický kodex jasný, srozumitelný a prakticky využitelný, aby byl implementován citlivě a nenásilně. Zaměstnancům musí být vysvětlen cíl zavedení etického kodexu jako praktické pomůcky, návodu etického chování v každodenní praxi.

Pro zabezpečení vymahatelnosti dodržování pravidel chování zakotvených v etickém kodexu je nejsnazším způsobem zakomponovat ho do pracovních a manažerských smluv. Pro podporu respektování etického kodexu je vhodné ho zaintegrovat i do dalších firemních dokumentů, nejlépe zajistit soulad a podporu etického kodexu ve vlastní strategii firmy. Na etický kodex nelze nahlížet jako na statický nástroj, jeho obsah se sice nejspíš nebude měnit příliš dynamicky, ale je nutné mít ošetřenu zpětnou vazbu a být schopen reagovat v případě změny vnitřních i vnějších aktualizací definice obsahu etického kodexu.

Téma etického kodexu by mělo být také významnou součástí pravidelných hodnotících pohovorů se zaměstnanci s cílem získat zpětnou vazbu na praktickou využitelnost a aktuálnost obsahu etického kodexu, dodržování pravidel chování definovaných v etickém kodexu by mělo být průběžně vyhodnocováno a v případě jeho porušení by měly být vyvozeny konkrétní závěry vedoucí k nápravě nežádoucího stavu.

Etický kodex by měl podporovat snazší orientaci zaměstnanců ve své každodenní činnosti, stanoví, co je a co naopak není akceptovatelné jednání, motivuje zaměstnance tím, že pracují v etickém prostředí s jasně definovanými pravidly, která platí pro všechny. Firma etickým kodexem zároveň dovnitř i navenek deklaruje své hodnoty a zásady, a tím zvyšuje svou reputaci vůči zákazníkům i ostatním stakeholders.

V rámci metodického doporučení na podporu uplatňování etiky do řízení firem autor disertační práce navrhuje nadefinovat a zavést nástroj pro rychlé rozhodování v eticky složitých situacích, který nazval **etický kompas**. Etický kompas by měl sloužit pro rychlou orientaci v momentě, kdy se zaměstnanec ocitne z etického pohledu v problémové situaci, kterou musí rychle, odpovědně a především správně vyhodnotit. Etický kompas je určen pro utvrzení zaměstnance o správnosti svého rozhodnutí, nastavuje mu zrcadlo, simuluje možné dopady jeho reakce na vzniklou situaci.

Zaměstnanec stojí před eticky složitou problémovou situací a musí se rozhodnout, jak danou situaci vyřešit. Pomocníkem pro správné rozhodnutí v omezeném čase by mu měl být soupis níže uvedených otázek:

- Cítím, že je to správně řešení?
- Je mé rozhodnutí zákonné?
- Je v souladu s etickým kodexem a strategií firmy?

- Už jsem někdy obdobný případ řešil já nebo někdo z kolegů?
- Může mé jednání negativně ovlivnit mou pověst?
- Může negativně ovlivnit dobré jméno firmy?
- Může narušit dobré vztahy se zákazníkem?
- Jak by na mé jednání reagovali kolegové a management?
- Existuje jiné, eticky vhodnější řešení?
- Neměl bych se poradit s někým z kolegů nebo z managementu?
- Jak bych se cítil, kdyby o mém jednání informovala média?
- Co by na mé jednání řekli moji blízcí, rodina?

Uvedený soupis otázek je pouze příkladem a inspirací pro sestavení otázek vhodných pro konkrétní firmu se zohledněním jejího zaměření, zvyklostí, specifik a stupně rozvoje etického řízení.

### **Etické vzory, etický leadership**

Dalším doporučeným nástrojem prosazování etiky do řízení vztahů se zákazníkem a systému řízení náleží etické vzory, někdy také označované vedení příkladem. S etickými vzory těsně souvisí etické vůdcovství, označované také jako etický leadership. Právě vedení příkladem významně ovlivňuje klima firmy, vzájemný respekt, uznávané hodnoty, způsob vedení komunikace uvnitř firmy i vůči jejímu okolí. Vedení příkladem bývá nejčastěji spojováno s managementem firem, který sehrává rozhodující roli ve vztahu dovnitř i vně firem. Management nese odpovědnost za zavádění i prosazování etických zásad do řízení firmy, manažeři jsou nejvíce vidět jako její reprezentanti. Manažer, který má sehrávat roli etického vzoru, musí být nejen formální, ale zároveň a především neformální autoritou.

Naplnit doporučení využívat při prosazování pravidel etického chování síly etických vzorů není v praxi jednoduché, je velmi obtížné takové lídry na trhu práce najít, případně je soustavným vzděláváním a tréninkem vychovat. Obojí je dlouhodobým procesem, velmi těsně spojeným s rozvojem etického řízení firmy a systému řízení vůbec.

### **Vzdělávání a trénink v oblasti etiky**

Vzdělávání a trénink v oblasti etiky je dalším doporučeným nástrojem prosazování etiky. Jeho význam neustále roste, což je dáno především rostoucím zájmem firem o rozvoj lidských zdrojů jako jednoho ze základních potenciálů růstu firmy a zároveň na etiku, která je stále častěji

vnímáno jako jedna z možných konkurenčních výhod z pohledu rozhodujícího stakeholdera pro prosperitu firmy, kterým je zákazník. Vzdělávání a trénink v oblasti etického chování firmy realizují vlastními silami nebo prostřednictvím externích specializovaných firem.

Přínosem vzdělávání v oblasti etiky je posílení vnímání významu etiky mezi zaměstnanci firmy, osvětlení vlastního obsahu etiky, vyjasnění, co je etické chování a co už etické chování z pohledu firmy není. Pomáhá ozřejmit, jak etické chování ovlivňuje vztahy uvnitř firmy i vztahy vůči okolí firmy, vůči zákazníkům, jak je etické a naopak neetické chování vnímáno zákazníky. Jaké dopady může mít neetické jednání na dlouhodobě vytvářené vztahy se zákazníkem, jak významnou roli hraje etické chování v procesu vytváření a rozvoje dlouhodobého vztahu se zákazníkem, jak významné jsou dlouhodobé vztahy se zákazníkem pro dosažení dlouhodobé prosperity firmy.

Nejčastějšími formami vzdělávání v oblasti etiky jsou semináře, školení, zpravidla s využitím videa či prezentace v PowerPointu, případně elektronická forma vzdělávání s využitím internetu, například e-learning.

Se vzděláním v oblasti etiky velmi těsně souvisí další doporučený etický nástroj, kterým je trénink etického chování. Trénink etického chování je více zaměřen na ověřování a především výcvik etického chování v konkrétních situacích, které simulují modelové stavy, do kterých se zaměstnanci dostávají či mohou dostat v praxi. Také u tréninku lze využít jeho různé formy od individuálních přes skupinové až po e-training. Velmi účinnou a oblíbenou formou etického tréninku je hraní rolí ve vybraných modelových situacích.

### **Specialista pro etiku**

Ve světě využívané etické výbory, a to především u velkých, zpravidla nadnárodních firem, či specializované útvary pro oblast etiky v rámci organizační struktury jsou v našich podmínkách spíše výjimkou a jsou nahrazovány specialistou pro oblast etiky, který je někdy nazýván ombudsmanem.

Specialista pro etiku je spolu s managementem odpovědný za etické řízení firmy. Doporučení zřídit ve firmě pozici specialisty pro oblast etiky je vychází z předpokladu, že pozice specialisty umožňuje lépe uchopit problematiku etického řízení a erudovaněji řešit konkrétní situace v oblasti etiky.

## Whistleblowing

Whistleblowing, někdy označovaný anonymní informační linka je dalším doporučeným nástrojem etického řízení, pomocí něhož firmy mohou eliminovat projevy neetického jednání a předcházet tak následným problémům či nechtěné publicitě. Význam a vhodnost jeho zavedení je závislé na zaměření činnosti firmy a na stupni rozvoje etického řízení.

## Etický a sociální audit

Etický audit zvyšuje schopnost zjišťovat a kontrolovat stav firmy v etické a sociální oblasti a na základě výsledku auditu přijímat příslušná opatření. Sociální audit provádí analýzu a hodnocení účinnosti jednotlivých nástrojů etického řízení, analýza firemního klimatu, zachycuje etické konflikty ve firmě a navrhuje způsob jejich eliminace, mapuje naplňování firemní strategie z hlediska etických hodnot. Přínosem etického auditu je zvýšení transparentnosti etického řízení firmy.

S etickými nástroji velmi těsně souvisí **principy** etického řízení, které vytváří ideovou platformu pro zavedení etiky do podnikatelského prostředí. Principy etického řízení představují klíčové zásady pro implementaci etického chování firmy do každodenní praxe, kterými jsou dle Putnové, Sekničky (2007):

- odpovědnost podnikání,
- ekonomický a sociální vliv na podnikání,
- podnikatelské chování,
- respektování pravidel,
- podpora mezinárodního podnikání,
- ochrana životního prostředí,
- vyvarování se nezákonných operací.

Principy etického řízení společně s nástroji a metodami etického řízení vytvářejí etickou infrastrukturu firmy. Mezi etickými nástroji, principy a metodami etického řízení jsou velmi úzké vazby, vzájemně se prolínají a doplňují. Společně s historií a tradicemi firmy, firemními zvyklostmi a rituály utvářejí a významně ovlivňují firemní klima.

Metodická doporučení zahrnují vedle zakotvení etických pravidel do strategie firmy a dalších firemních dokumentů, metod konsensu a dialogu, vyjmenovaných etických nástrojů, včetně navrženého etického kompasu, také nutnost vytvoření principů etického řízení, které představují klíčové zásady pro implementaci etického řízení firmy.

Etická infrastruktura zahrnující metody, nástroje a principy etiky má zásadní význam nejen dovnitř firmy, ale také na okolí firmy, na ostatní stakeholders, přičemž každý stakeholder má jiné zájmy a potřeby a firma musí neustále usilovat harmonizaci těchto rozdílných potřeb a právě etická infrastruktura vytváří předpoklady pro vyvážení rozdílných zájmů stakeholders v oblasti etických hodnot.

V oblasti řízení vztahu se zákazníkem v kontextu etického řízení je doporučení směřováno především na soustavné **monitorování spokojenosti zákazníka** s důrazem na zachycení jeho nespokojenosti z důvodu neetického chování. V této souvislosti je doporučováno pravidelné sledování spokojenosti zákazníků, nejlépe formou pravidelných písemných dotazníků (form customer satisfaction), doporučená periodicita žádosti o vyplnění je nejméně jednou ročně. Písemná forma sledování zpětné vazby může být doplněna zjišťováním spokojenosti zákazníka formou osobního rozhovoru, a to z pohledu jeho spokojenosti obecně i z pohledu uplatňování etických principů jednání. Výhodou osobního setkání je osobní kontakt face to face a zároveň oživení vztahu se zákazníkem. Písemný dotazník na druhé straně přináší objektivní informace vyjadřující názor zákazníka, nezkreslený možným odlišným vnímáním jeho reakcí manažerem nebo obchodníkem, případně snahou výsledky zjišťování názorů zákazníka vylepšit.

## 5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Vědecký přínos disertační práce, zabývající se etikou v podnikání v kontextu řízení vztahu se zákazníkem, lze shrnout do následujících bodů:

- komplexní přístup k problematice etiky v podnikání ve vazbě na řízení vztahu se zákazníkem,
- systematická analýza vývoje názorů na etiku v podnikání a řízení vztahu se zákazníkem s využitím domácích a zahraničních literárních zdrojů,
- rozvoj teorie etiky v podnikání v procesu vytvoření, budování a rozvoje vztahu se zákazníkem,
- výsledky výzkumu zaměřeného na střední a velké ICT firmy ukázaly obraz vnímání významu etiky v řízení vztahu se zákazníky top manažery firem a zároveň míru uplatňování etiky v jejich strategii a zjišťování zpětné vazby o dopadu neetického chování do spokojenosti zákazníků,
- návrh metodických doporučení pro usnadnění procesu implementace principů etiky do řízení firem uceleným způsobem zahrnuje etickou infrastrukturu, začlenění etiky do strategie, procesů i dalších zásadních dokumentů řízení firem,
- přínosem pro vědu může být také ucelený přístup k problematice etiky v podnikání v procesu řízení vztahu se zákazníkem v rámci jedné publikace.

Přínos disertační práce z pohledu jejího uplatnění v praxi lze vyjádřit v těchto bodech:

- ucelený pohled na etiku v podnikání v kontextu řízení vztahu se zákazníkem může napomoci posílení povědomí manažerů o významu etiky ve vztahu k jednomu z rozhodujících stakeholders,
- vysvětlení motivačních faktorů pro uplatňování pravidel etiky v procesu řízení vztahu se zákazníkem s důrazem na dlouhodobou prosperitu firmy,
- už vlastní výzkum na téma etiky zaměřený na střední a velké ICT firmy apeloval na top manažery těchto firem, aby si uvědomili význam etiky pro vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky, potažmo na prosperitu firem,
- publikování výsledků výzkumu napomůže rozšířit povědomí o současném stavu vnímání role etiky v řízení vztahu se zákazníky u středních a velkých ICT firem, jak mají etiku podchycenou ve své strategii, v procesech a dalších dokumentech, v jaké míře uplatňují etické nástroje,



jaké projevy neetiky a jaké překážky etického chování považují za nejzávažnější, jak zachycují zpětnou vazbu dopadu neetického chování do spokojenosti zákazníků,

- nadefinovaná metodická doporučení zrychlí a usnadní implementaci etiky do řízení firem s důrazem na vytvoření, budování a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem, měření spokojenosti zákazníků,
- zavedení pravidel etiky, popsaných metod, nástrojů a principů etiky do řídicích procesů firmy s důrazem na řízení vztahu se zákazníky napomůže zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

# ZÁVĚR

Disertační práce vycházela z nabytých zkušeností z dlouholeté praxe autora v České republice i v zahraničí a z realizovaných projektů u svých zákazníků zaměřených na rozvoj controllingu, strategie i dalších oblastí systému řízení a na podporu řízení firem pomocí informačních systémů, které byly konfrontovány s obecnými teoriemi.

Cílem disertační práce bylo na základě literární rešerše a na základě výsledků výzkumu zaměřeného na střední a velké ICT firmy působící na území České republiky identifikovat klíčové principy etiky, především v procesu budování a rozvíjení dlouhodobého vztahu se zákazníkem.

V teoretické části práce byla provedena důkladná literární rešerše mapující poznatky o etice v podnikání z domácích i zahraničních zdrojů. Na bázi provedené literární rešerše byl vytvořen ucelený teoretický koncept uplatňování pravidel etiky v procesu řízení vztahu se zákazníkem, který rozšíří stávající dostupné informační zdroje.

Výzkumná část práce byla zaměřena na firmy ICT, kde neobvykle vysoké procento projektů končí neúspěchem, přičemž ceny projektů se pohybují v řádech milionů i výše. Proto jsou etika v podnikání, ctění pravidel fair play, transparentní a odpovědné chování ve vypjatých situacích často velmi tvrdě konfrontovány.

Hypotéza 1, která zjišťovala, zda firmy ICT mají ve své strategii definována pravidla etického chování, byla ověřována výzkumnými otázkami dotazníku, které zjišťovaly, jestli mají respondenti zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců, pokud ano, tak v jakých dokumentech, jestli používají nějaké nástroje pro zavádění etického chování do praxe, pokud ano, tak jaké. Výsledkem ověření této hypotézy bylo potvrzení její pravdivosti.

Průzkum prokázal, že účastníci výzkumu nemají většinou etické chování podchyceno formálně ani prakticky a pokud ano, pak jde spíše o formální uplatňování etiky, tedy pouze v dokumentech bez podpory praktickými nástroji. Existuje sice určitá norma mít etický kodex, případně mít etiku v ISO, ale zároveň vyvstává otázka, nakolik to není pouze formalita, protože jen minimum firem respondentů má etická pravidla chování zaměstnanců zpracovaná i ve strategii a jen málo firem používá i nějaký nástroj pro zavádění etiky do praxe. Navíc je nutné brát do úvahy skutečnost, že v dotazníkovém šetření odpovídali spíše respondenti s pozitivním vztahem k etice a ti, kteří k ní mají vztah negativní, se nejspíš průzkumem vůbec nezabývali.

Hypotéza 2, která zkoumala tvrzení, že význam etiky v řízení vztahu se zákazníkem je v ICT firmách podceněn, byla ověřována výzkumnými otázkami dotazníku, které zjišťovaly názor respondentů, jak velký vliv má podle nich etické chování na spokojenost zákazníka, zda je ospravedlnitelné neetického chování v zájmu udržení prosperity firmy, zda může být etické jednání konkurenční výhodou. Výsledkem ověření této hypotézy bylo vyvrácení její pravdivosti.

Téměř se nevyskytující negativní odpovědi mohou mít dvě možné interpretace. Buď jsou respondenti opravdu tak etičtí, nebo se projevila snaha tvářit se lepšími. Převaha pozitivních odpovědí může být i v tomto případě způsobena tím, že na dotazník odpovídali spíše ti respondenti, jejichž vztah k etice je pozitivní. Zároveň je možné nalézt zajímavý rozpor v tom, že jestli je pro respondenty etika opravdu tak důležitá, jak vyplývá z odpovědí vztahujících se k hypotéze 2, proč tedy firmy nepoužívají více nástrojů pro její zavádění do praxe, což vyplynulo z odpovědí na otázky týkající se hypotézy 1.

Hypotéza 3, která ověřovala názor, že uplatňování principů etiky má přímý vliv na vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy, byla ověřována prostřednictvím výzkumných otázek dotazníku, které se dotazovaly, zda dlouhodobé vztahy se zákazníky jsou podmínkou pro prosperitu firmy a zda je uplatňování etických principů nutné pro vznik a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníky. Výsledkem analýzy této hypotézy bylo potvrzení její pravdivosti.

Výzkum potvrdil naprostou převahu firem, které potřebují dlouhodobé zákazníky a zároveň uznávají etiku jako podmínku pro vznik a rozvoj těchto dlouhodobých vztahů. Také v tomto případě lze zaznamenat poněkud rozpor mezi těmito výsledky a výsledky ověření první a čtvrté hypotézy, kde deklarovaná důležitost etiky pro vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a prosperitu firmy ne úplně odpovídá jejímu praktickému zavádění.

Hypotéza 4, která analyzovala tvrzení, že firmy ICT nemají zpětnou vazbu pro vyhodnocení dopadu porušení etiky na stabilitu vztahu se zákazníkem, byla zkoumána výzkumnou otázkou dotazníku, která zjišťovala, zda firmy mají nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníka z důvodu neetického chování, pokud ano, jaké. Výsledkem ověření této hypotézy bylo potvrzení její pravdivosti.

Navíc i v tomto případě se mohlo projevit, že respondenti něco pouze formálně deklarují, ale opravdová praxe je jiná. Také u této hypotézy se potvrdil rozdíl mezi názorovou částí výzkumu (otázky vztahujících se

k hypotézám 2 a 3) a praktickou částí výzkumu (otázky ověřujících hypotézy 1 a 4). V praktické části byly pozitivní odpovědi daleko méně časté.

Analýzu hypotéz lze shrnout konstatováním, že hypotézy 1 a 4 zkoumaly reálný stav v ICT firmách účastníků dotazníkového šetření, kdežto hypotézy 2 a 3 jejich názory, přičemž v praktických hypotézách 1 a 4 převažovali etičtí diletanti, v názorových hypotézách 2 a 3 se etičtí diletanti téměř nevyskytují. Tento rozpor může být částečně ovlivněn i tím, že respondenti chtěli vypadat lépe, než ve skutečnosti jsou.

Z celkových výsledků výzkumného šetření lze vyvodit závěr, že etika je managementem ICT firem sice respektována, ale pro její prosazování v každodenní praxi management těchto firem rozhodně nečiní vše, co si etika zaslouží a co napomůže jejímu prosazení do procesu řízení. Je proto nezbytné věnovat se tématu etiky nejen ve výchově studentů na všech stupních vzdělávání, zaměstnanců i manažerů v praxi, ale pro posílení významu etiky a etického myšlení je třeba zaměřit pozornost také na prevenci a zdokonalení legislativy.

Výstupem disertační práce vycházejícím z detailní literární rešerše, praktických zkušeností autora a výsledků výzkumu je návrh metodických doporučení, jejichž aplikace usnadní a přispěje k prosazení etiky do procesu řízení firem s důrazem na řízení vztahu se zákazníkem. Metodická doporučení se týkají celé etické infrastruktury, zahrnují metody, nástroje a principy etiky, jako podstatné, provázané a neoddělitelné součásti etického řízení. Důraz je kladen na zapracování pravidel etiky do strategie firmy, do firemních procesů a dalších závazných dokumentů. Jinými slovy jde o obecně použitelný, srozumitelný a praktický návod, který usnadní aplikaci pravidel etického chování do řízení firem, která u našich firem uplatňována zpravidla nejsou. Autor zavádí nový pojem etický kompas pro nástroj, který slouží pro rychlou orientaci a správné rozhodnutí v eticky složité situaci.

Etika v podnikání je autorem vnímána jako volba odpovědného managementu. Disertační práce má potenciál podpořit vnímání významu etiky při řízení vztahu se zákazníkem v očích manažerů i řadových zaměstnanců, pomáhá upozornit na nezbytnost inovace filosofie managementu. Stávající praxe managementu je morálně opotřebena společenským vývojem, je proto třeba hledat nové přístupy a inovaci managementu, které podpoří budování vztahu a přispějí k partnerství se zákazníkem.

V souvislosti s dynamickým procesem globalizace je zřejmé, že nároky na konkurenceschopnost a výkonnost českých firem se budou dále zvyšovat. Je nezpochybnitelné, že klíčem k dlouhodobé stabilitě a prosperitě firem je

spokojený a věrný zákazník. Proto je nezbytné věnovat při řízení firmy rozhodující pozornost řízení vztahu se zákazníkem, soustředit se na budování a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem, jejichž předpokladem je důsledné respektování pravidel etického chování. Získané poznatky bude autor disertační práce dále rozvíjet a ověřovat v projektech realizovaných společnostmi GIST.

# LITERATURA

- [1] ACHROL, R. S. *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing*. Towards a Network Paradigm. In *Journal of the Academy of Marketing, Science* 25, 1997. pp. 56–71.
- [2] ANDREASSEN, T.W., LINDESTAD, B. *Customer loyalty and complex service*. *The International Journal of Service Industry Management*. 4/1997.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] AVERY, Ch. L. *Business and Human Rights in a time of change*. London: Amnesty International, 2000.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [6] BENDIXEN, M., ABRACHT, R. *Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier–Buyer Relationships*. In *Journal of Business Ethics* 76, 2007. pp 69–82.
- [7] BEST, R. J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2005. ISBN 0-13-146956-8.
- [8] BLAŽEK, L., BINKA, B. *Etika podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003.
- [9] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [10] BLANCHARD, K., BALLARD, J., FINCH, F. *Customer mania! It's NEVER Too Late to Build a Customer-Focused Company*. New York: Free Press, 2004. ISBN: 0-74327-028-2.
- [11] BOHATÁ, M. Diskusní materiály. *Etika a ekonomika*. Sborník ze semináře, CERGE – NHÚ, diskusní materiál č. 29, únor 1994.
- [12] BOWEN, H., 1953 in CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. In *Business & Society Review*, 38(3) 1999. ISSN 0045-3609.
- [13] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.

- [14] CARROLL, A. B. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. In *Academy of Management Review*, October 1979. Vol. 4. No. 4. pp. 497-505. ISSN 03637425.
- [15] CARROLL, A. B. *The Four Faces of Corporate Citizenship*. In *Business and Society Review*, 1998. Fall, 100/101. ISSN 0045-3609.
- [16] CONDON, J., GOLDSTEIN, J. *Value based management - the only way to manage for value*, Accountancy Ireland, October 1998. ISSN 0001-4699.
- [17] COVEY, S. M. R., MERRILL, R. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-176-8.
- [18] CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-01-98.
- [19] CRANE, A., MATTEN, D. *Business Ethics*. 6th ed. New York: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925515-6.
- [20] Čaník, P., Řezbová, L., van Zavrel, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
- [21] DeCENZO, D. A., ROBBINS, S. P.: *Human Resource Management*. 6. vydání. New York: John Wiley & Sons, 1999. ISBN 0-471-29989-8.
- [22] DOYLE, P. *Value-Based Marketing*. New York: Wiley. 2000. ISBN 0-471-87727-1.
- [23] DYTRT, Z. et al. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- [24] DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-45-1.
- [25] DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- [26] DYTRT, Z., STAŇKOVÁ, P., TOMANCOVÁ, L. *Manažerská etika: etika v managementu a podnikání*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-645-6.
- [27] DYTRT, Z., STŘTÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*, Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [28] DYTRT, Z. a kolektiv. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
- [29] FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0-273-01913-9.

- [30] FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, 13. 9. 1970.
- [31] FUKUYAMA, F. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, Free Press, 1995. ISBN 0-02-910976-0.
- [32] GILL, M.D. *Governing for results: a director's guide to good governance*. Victoria: Trafford, 2005. ISBN 1-4120-4938-5.
- [33] GITOMER, J. *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*. Austin: Bard Press, 1998.
- [34] GROSS, S. F. *Vztahová inteligence*, Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-236-9.
- [35] HLAVÁČEK, J., HLAVÁČEK, M. *Za jakých podmínek je pro firmu lukrativní společensky zodpovědné chování?* IES Occasional Paper. 3/2007, IES FSV. Praha: Univerzita Karlova, 2007.
- [36] JOYCE, P. *Strategic management for the public services*. 1 vyd. Buckingham: Open University Press, 1999. ISBN 0-335-20047-8
- [37] KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. *Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.
- [38] KEITH, P.D. *A review of ethics in global buyer-supplier relationships*. In *Industrial Heating*. Feb 1999. 66, 2; pg. 10.
- [39] KERIN, R.A., HARTLEY, S.W., RUDELIUS, W. *Marketing: The Core*. 2nd ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, 2007. ISBN 978-0072999891.
- [40] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- [41] 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.
- [42] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace 21. století*. IV., V., VI. Díl. Hradec Králové: WAMAK, 2007, 2008, 2009. ISBN 80-86771-23-7, 978-80-86771-27-4, 978-80-86771-33-5.
- [43] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. VII. díl. Hradec Králové: WAMAK, 2009. ISBN 978-80-86771-32-8.
- [44] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. VIII. díl. Juraj Štefuň, 2010. ISBN 978-80-7318-941-9.



- [45] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace pro 21. století*. IX.díl, Žilina: Juraj Štefuň - GEORG, 2010. ISBN 978-80-7318-974-7.
- [46] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. X. díl, Juraj Štefuň - GEORG, 2011, ISBN 978-80- 89401-27-7.
- [47] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [48] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0016-6.
- [49] KOZEL, R. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [50] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing. Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- [51] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Vliv spokojenosti zákazníků na ziskovost podniku*. Marketing & komunikace. ISSN: 1211-5622, MK ČR E 11218, Ročník XVII., 2007.
- [52] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Loajalita zákazníků a její řízení*. Marketing & komunikace. ISSN:1211-5622, MK ČR E 11218, Ročník XVII., 2007.
- [53] LOŠŤÁKOVÁ, H., JELÍNKOVÁ, M. *Spokojenost zákazníků jako hnací síla ziskovosti podniku*. Sborník z mezinárodní vědecké konference „ Moderné přístupy k manažmentu podniku“. STU Bratislava, FCHPT, Slovenská republika, Bratislava, 8.- 9. 9. 2005. ISBN 80-227-2284-7.
- [54] LUKNIČ, A. S. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: SAP - Slovak Academic Press, 1994. ISBN 80-85665-30-1.
- [55] MLČOCH, L. *Ekonomie důvěry a společného dobra. Česká republika v Evropské unii: pokus o nástin perspektivy*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1188-0.
- [56] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce – sylabus pro potřeby semináře doktorandů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003.
- [57] MRÁZ, M. *Psyché - pojem, symbol, inšpirácia a prameň múdrosti*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2006. ISBN 80-88910-22-6.
- [58] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [59] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.

- [60] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., DROBNÝ, J.G. *Measuring A Company's Performance: Economic Value Added in Comparison with Traditional Performance Measures*. In: Conference Proceedings ANTEC 2004, May 16-20, 2004 Chicago, Illinois, USA.
- [61] PAVELKOVÁ, D. *Válka ukazatelů*. Moderní řízení, č. 6, 2004, str. 44-46. ISSN:0026-8720.
- [62] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum podnik a management*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- [63] PERTL, M., ZEDERBAUER, A. *Shareholder Value*. Finanznachrichten, 74, Heft 25, 1997.
- [64] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [65] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-7179-422-8.
- [66] PUTNOVÁ, A. *Etický a sociální audit*. In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. a kol. *Etický a sociální audit - nástroj zkvalitnění řízení*. Praha: Prospektrum, 2005. ISBN 80-7175-135-9.
- [67] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [68] RIEBL, R. *Maintaining Effective Helplines*. In International Business Ethics Review. Volume 7, 2004.
- [69] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998. ISBN 80-85834-00-0.
- [70] ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87071-62-5.
- [71] ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTYRSKÝ, J., HÁLEK, V., KRUPKA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia, 2010. ISBN 978-80-89364-14-5.
- [72] SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*, Praha: NAKLADATELSTVÍ SVOBODA, 1991. ISBN 80-205-0192-4.
- [73] SCRUTON, R.V. *Průvodce inteligentního člověka filosofií*. Brno: Barrister & Principal, 2003. ISBN 80-85947-91-9.
- [74] SELDEN, L., COLVIN, G. *Angel Customers and Demon Customers. Portfolio*, New York: Penguin, 2003.
- [75] SEKNIČKA, P. *Úloha etického a sociálního auditu v řízení*. In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. a kol. *Etický a sociální*

- audit - nástroj zkvalitnění řízení.* Praha: Prospektrum, 2005. ISBN 80-7175-135-9.
- [76] SHAW, W. H. *Business Ethics.* 6th ed. USA: Thomson Higher Education, 2008. ISBN 978-0-495-09501-9.
- [77] SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje. Filozofie a současnost.* Praha: Publisher, Svoboda, 1995. ISBN 80-2050-484-2.
- [78] STERNBERG, E. *Just Business: Business Ethics in Action.* London: Little, Brown Book Group Limited, 1994. ISBN 0-316-90843-6.
- [79] STRÁTESKÁ, M., PŘIBYL, M. *Uplatňování nástrojů odpovědného managementu v podnikové praxi a ve veřejné správě.* In DYTRT, Z. a kol. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě.* 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-519-9.
- [80] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [81] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení.* 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-0922-9.
- [82] VELASQUEZ, M. G. *Business Ethics – Concepts and Cases.* New Jersey: Person Education International, 2002. ISBN 978-80-247-2409-6. 57.
- [83] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [84] WAGE, J. L. *Jak získat zakázku 144 zlatých pravidel prodeje.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85-943-47-6.
- [85] YOUNG, S. D., O'BYRNE, S. F. *EVA and Value-Based Management.* New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136439-0.
- [86] YUSPEH, A. R. *Restoring Ethics.* In *Leadership Excellence.* May 2001. 18, 5. pg. 20.
- [87] ZAK, P., A KNACK, S. 2001. *Trust and Growth,* April 2001. *The Economic Journal.* Vol. 111, No. 470. Blackwell Publishing for the Royal Economic Society.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [88] CENTRUM INOVACÍ A ROZVOJE [online] 2006. [cit. 2012-06-11]. dostupné na [www http://www.cir.cz/prirucka-csr](http://www.cir.cz/prirucka-csr)
- [89] CSR-ONLINE. [online]. [cit. 2012-02-14]. dostupné na [www <www.csr-online.cz>](http://www.csr-online.cz).

- [90] ČANÍK, P.: I. *Úvod do podnikové etiky – 4. Podnikatelská, podniková a hospodářská etika*. Plus-Research [online] 2005. [cit. 2009-08-16]. dostupné na [www <http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c05002>](http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c05002).
- [91] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Praha. Transparency International – Česká republika, 2006. [cit. 2010-04-22]. dostupné na [www <http://www.plus-research.cz/downloads/amante.pdf>](http://www.plus-research.cz/downloads/amante.pdf).
- [92] FRIEDEL, L. *Etika v podnikání. Databáze nejlepších praktik*. [online] 2003. [cit. 2011-06-24]. dostupné na [www <http://www.bestpractices.cz/praktiky/ETIKA\\_V\\_PODNIKANI/etika\\_v\\_podnikani\\_text\\_teorie.doc>](http://www.bestpractices.cz/praktiky/ETIKA_V_PODNIKANI/etika_v_podnikani_text_teorie.doc).
- [93] GREEN PAPER. *Promoting a European framework for corporate responsibility*. [online] 2001. [cit. 2011-09-12]. dostupné na [www http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).
- [94] KAŠPÁRKOVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty* [online] 2006. [cit. 2009-02-14]. dostupné na [www <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?csr>](http://www.csr-online.cz/Page.aspx?csr).
- [95] KPMG. *International survey of corporate responsibility reporting 2008* [online]. 2008. [cit. 2011-10-25]. dostupné z [www: http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf).
- [96] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [online]. [cit. 2010-10-24]. dostupné na [www <www.transparency.cz>](http://www.transparency.cz).
- [97] TRANSPARENCY INTERNATIONAL – ČESKÁ REPUBLIKA. *Whistleblowing a ochrana oznamovatelů v České republice*. Praha, 2009. ISBN 978-80-87123-11-9. [online]. [cit. 2011-09-16]. dostupné na [www <http://www.transparency.cz/doc/TIC\\_whistleblowers\\_2009\\_cz.pdf>](http://www.transparency.cz/doc/TIC_whistleblowers_2009_cz.pdf).

## PUBLIKAČNÍ ČINNOST

- [1] PŘIBYL, M. *Budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem – součást odpovědného managementu*, s. 133-134, KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. VII. díl. Hradec Králové: WAMAK, 2009. ISBN 978-80-86771-32-8
- [2] PŘIBYL, M. *Korektní vztahy se zákazníkem – dobré jméno firmy*, s. 153-156, KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. VIII. díl, Juraj Štefuň, 2010, ISBN 978-80-7318-941-9
- [3] PŘIBYL, M. *Odpovědný management – dobré jméno firmy*, s. 102-106, KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. IX. díl, Juraj Štefuň - GEORG, 2010, ISBN 978-80-7318-974-7
- [4] PŘIBYL, M. *Business Customer's Satisfaction - Forecast of the Company's prosperity*. In *Innovation and Knowledge Management: A Global Competitive Advantage : Proceedings of the 16th International Business Information Management Association Conference*, June 29-30, 2011, Kuala Lumpur, Malaysia: International Business Information Management Association (IBIMA), 2011. 757-760 p. ISBN: 978-0-9821489-5-2.
- [5] DYTRT, Z. a kolektiv. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*, Brno: Computer Press, a.s., 2011, ISBN 978-80-251-3344-6.
- [6] PŘIBYL, M. „Čtení“ očekávání zákazníka – klíč k úspěchu podnikání, s. 129-132, KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika ... inspirace pro 21. století*. X. díl, Juraj Štefuň - GEORG, 2010, ISBN 978-80- 89401-27-7.
- [7] DYTRT, Z., PŘIBYL, M. TOMANCOVÁ. L. *Consumerism - Consequences of ethics absence*. Proceedings of the 17th International Business Information Management Association Conference, November 14-15, 2011, Milan, Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 2011. 718-723 p. ISBN: 978-0-9821489-6-9.
- [8] PŘIBYL, M., STRÍTESKÁ, M. *Etika a její role v budování vztahu se zákazníkem*, In Dytrt.Z. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě*. GEORG Žilina, 2012, ISBN 978-80-89401-75-8.

- [9] STŘÍTESKÁ, M, PŘIBYL, M. *Uplatňování nástrojů odpovědného managementu v podnikové praxi a ve veřejné správě*. In DYTRT, Z. a kol. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě*. 1. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. Počet stran 156. ISBN 978-80-7395-519-9.
- [10] DYTRT, Z., PŘIBYL, M., STŘÍTESKÁ, M. *Responsible Management: Prevention of Crisis Situation* – přijato do tisku, dle sdělení vydavatele Global Journals Inc. (US) GJMBR Volume 12 Issue 14 Version 1.0.
- [11] DYTRT, Z., PŘIBYL, M., STŘÍTESKÁ, M. *Etické otázky inovací – předpoklad zveřejnění I.Q 2013 v zahraničním časopise*.

# CURRICULUM VITAE

## MILAN PŘIBYL

Jedlová 1827, Hradec Králové 8, 500 08  
mobil: 602 583 080; e-mail: [milan.pribyl@gist.cz](mailto:milan.pribyl@gist.cz)

### OSOBNÍ ÚDAJE

---

- **Datum a místo narození:** 17. 9. 1962 v Chlumci nad Cidlinou
- **Národnost:** česká
- **Rodinný stav:** ženatý

### VZDĚLÁNÍ

---

2009 – dosud    UTB, FaME    Zlín

*doktorské studium (kombinované)*  
*obor: management a ekonomika*  
*školitel: doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.*

*téma disertační práce:*

*Etika a její role v řízení vztahu se zákazníkem*

1981 – 1985    Vysoká škola ekonomická    Praha

*obor: Automatizované systémy řízení v ekonomice*

1977 – 1981    Gymnázium J.K.Tyla    Hradec Králové

### PRŮBĚH ZAMĚSTNÁNÍ

---

**GIST, s.r.o.**    Hradec Králové

1994 – dosud

*ředitel společnosti, jednatel, spoludávající*

**.A.S.A. Abfall Service Austria**    Vídeň

1993 – 1994

*Country Controller pro ČR a SR*

**Podnik výpočetní techniky**

Hradec Králové

1985 – 1993

*Project Manager*

#### JAZYKOVÉ ZNALOSTI

---

anglický jazyk – pasivně

německý jazyk - aktivně

ruský jazyk – pasivně

#### VÝUKA

---

UTB, FaME

Zlín

září 2009 - dosud

***Etika v podnikání, budování vztahu se zákazníkem (přednášky)***

UPce, FES

Pardubice

září 2009 - dosud

***Budování vztahu se zákazníkem, firemní kultura (přednášky)***

#### VÝZKUMNÁ ČINNOST

---

2010 – dosud UTB, FaME

Zlín

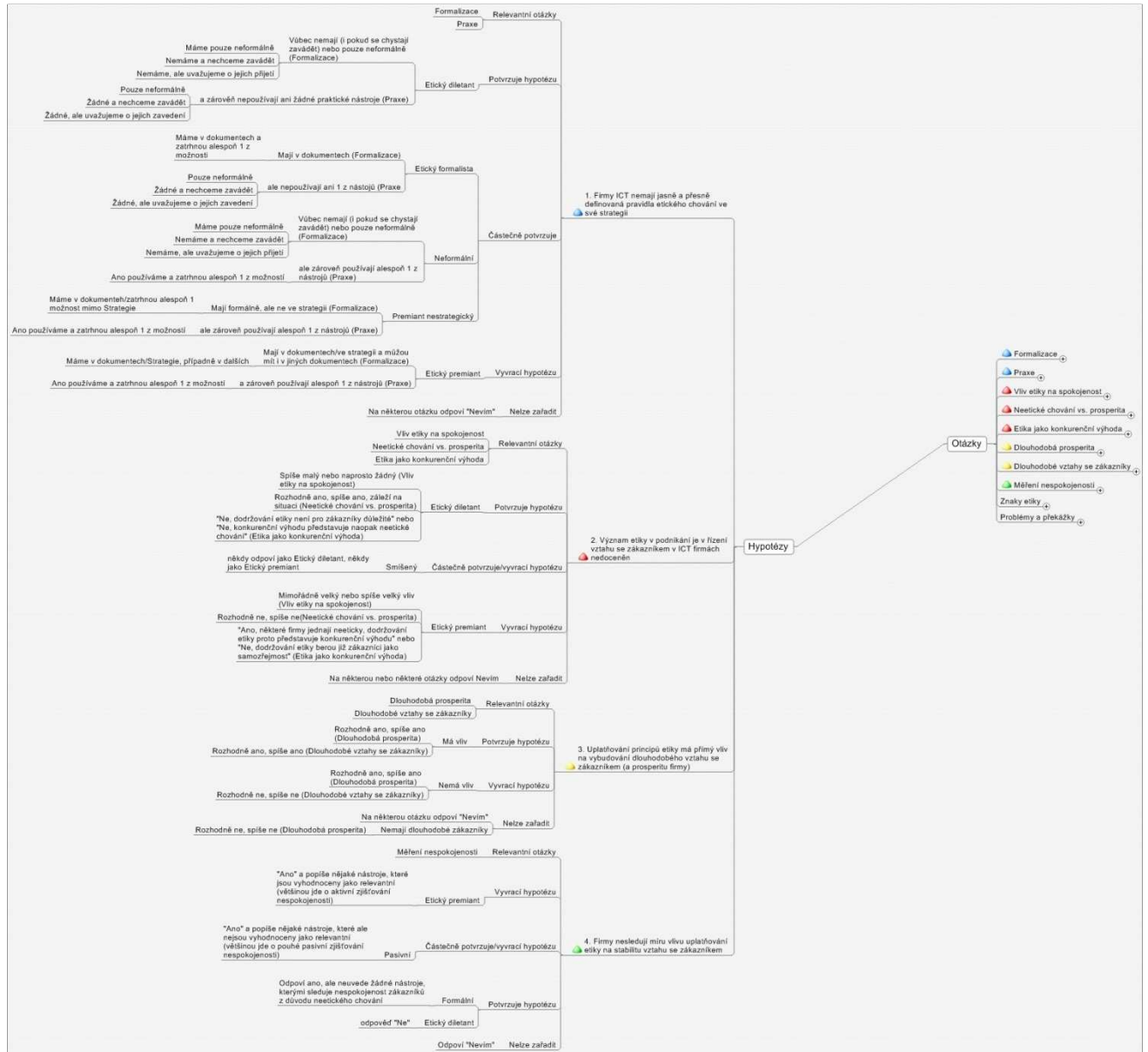
Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu: Inovace managementu (Interní grantová agentura UTB ve Zlíně, IGA/69/FaME/10/D, 2010-2011.

DYTRT, Z. a kolektiv. Manažerská etika v otázkách a odpovědích, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.

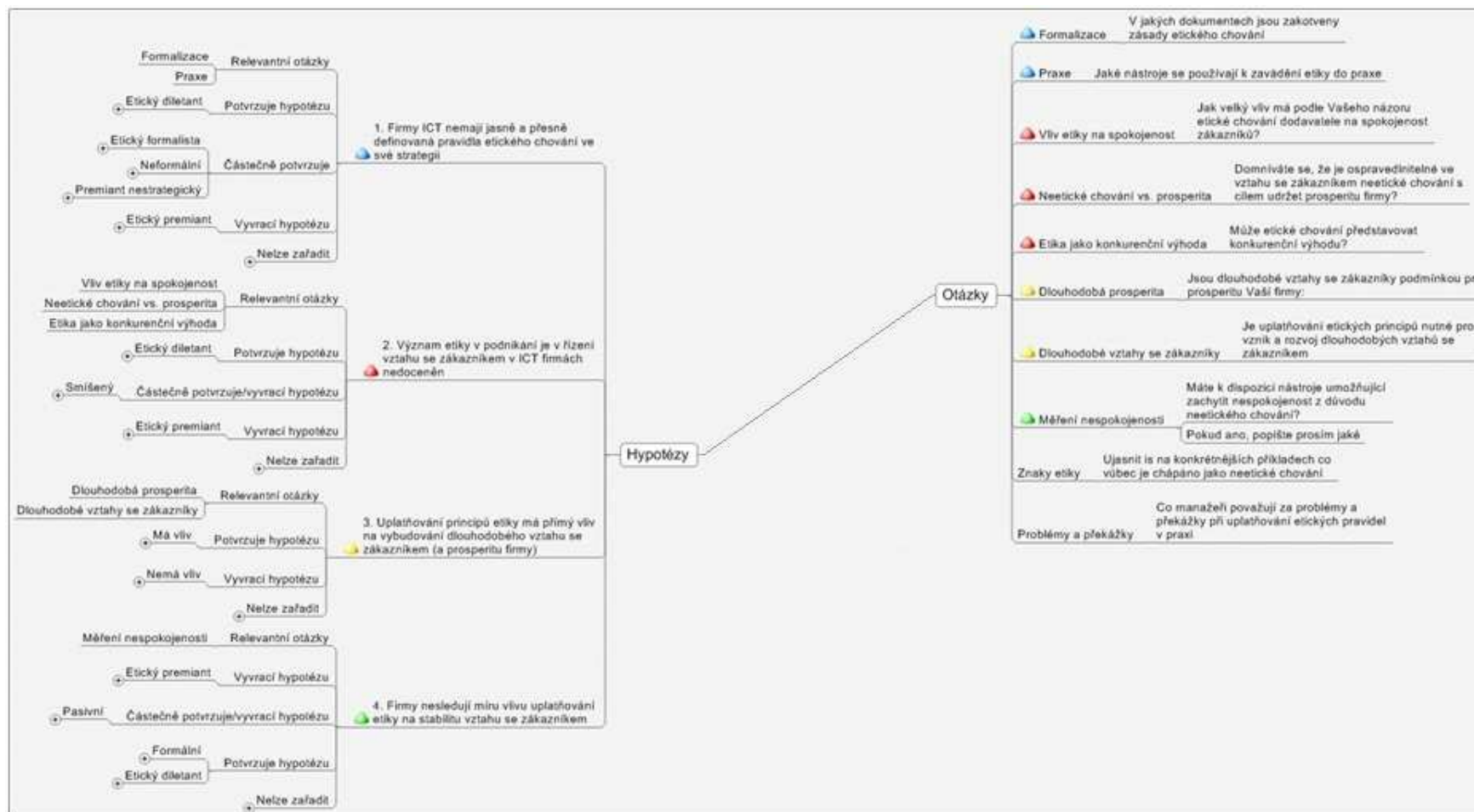


# PŘÍLOHY

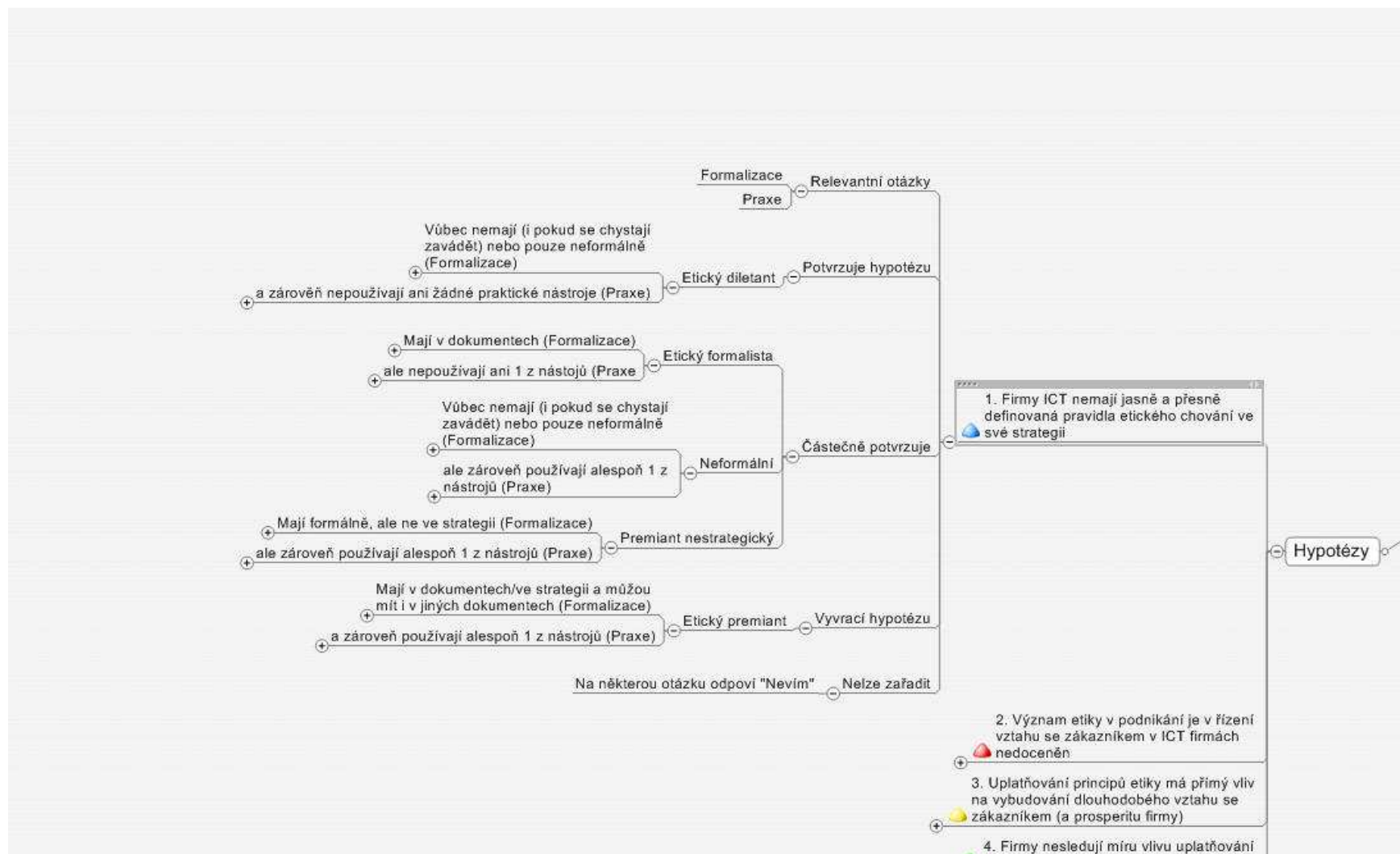
## Příloha 1: Provázanost hypotéz a otázek dotazníku – detail hypotéz



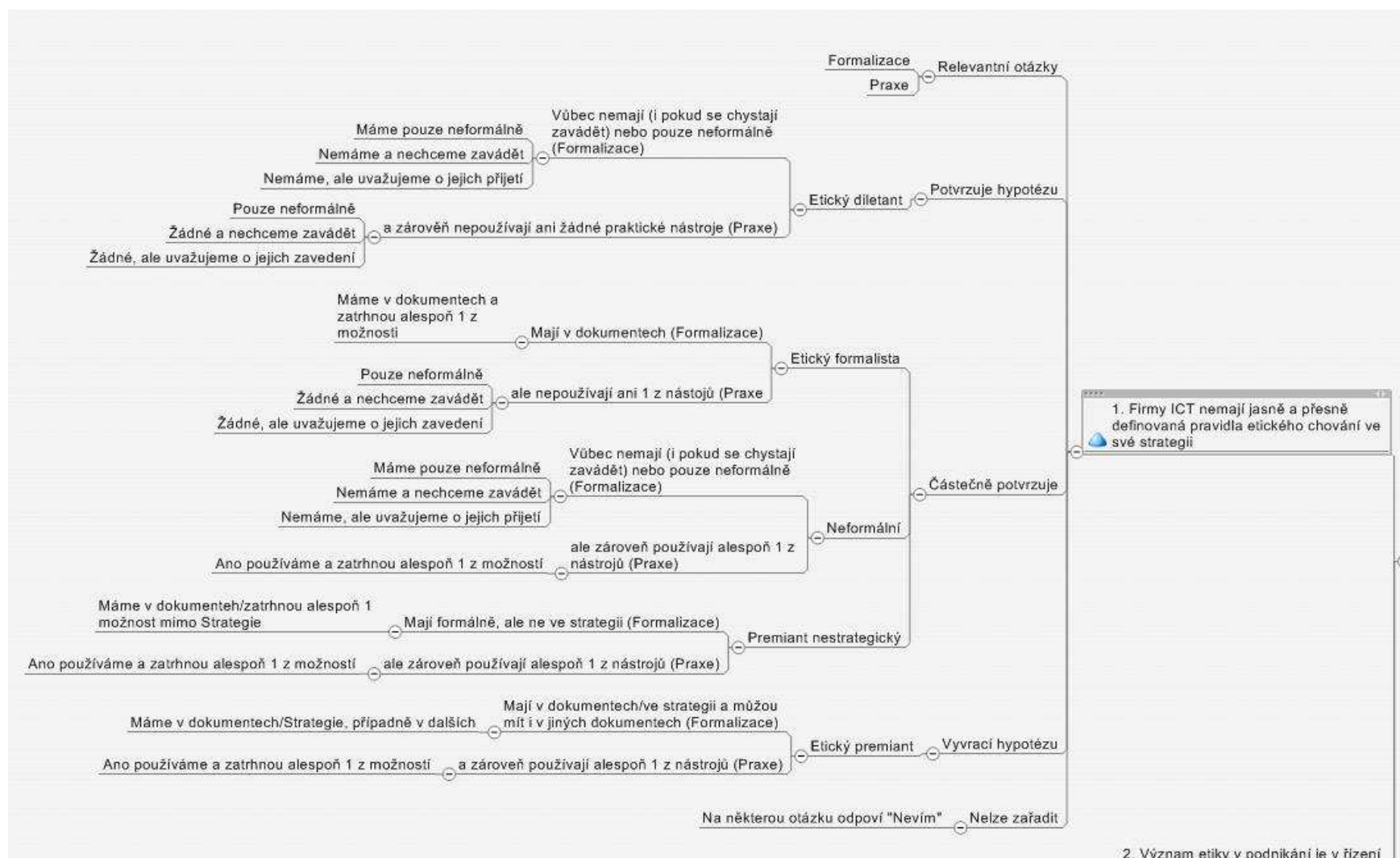
Příloha 2: Provázanost hypotéz a otázek dotazníku – detail hypotéz i otázek dotazníku



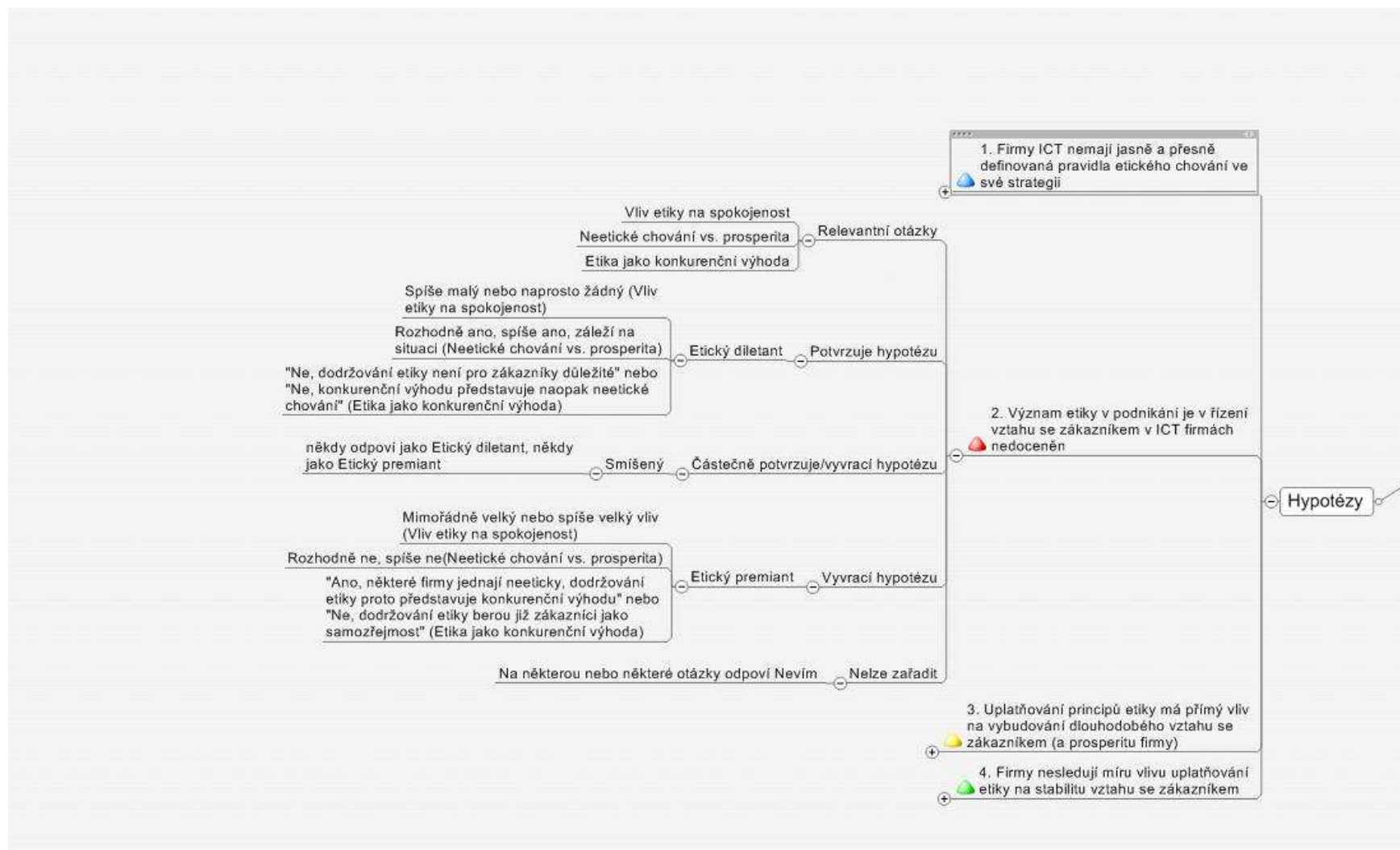
Příloha 3: Analýza hypotézy 1



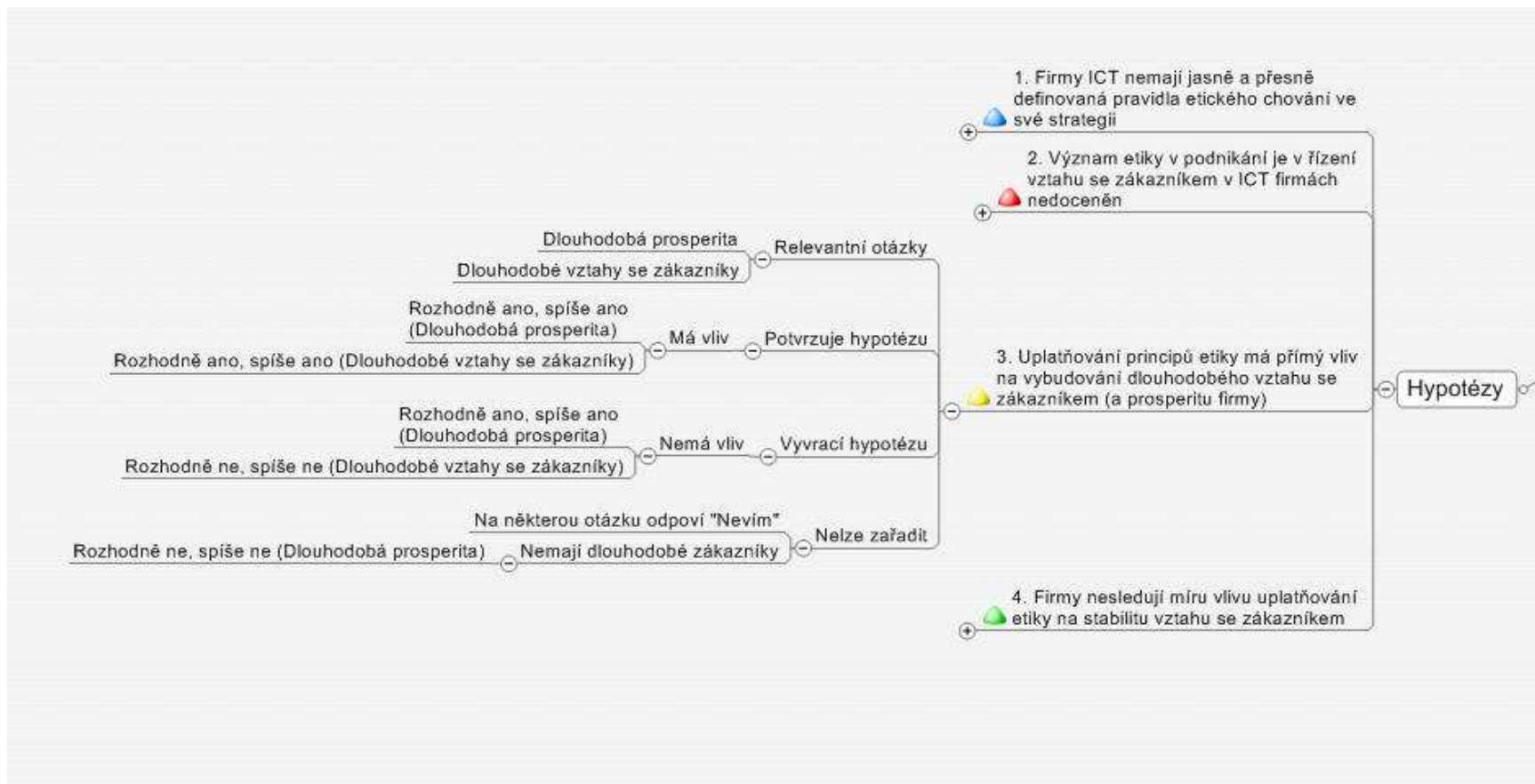
Příloha 4: Analýza hypotézy 1 - detail



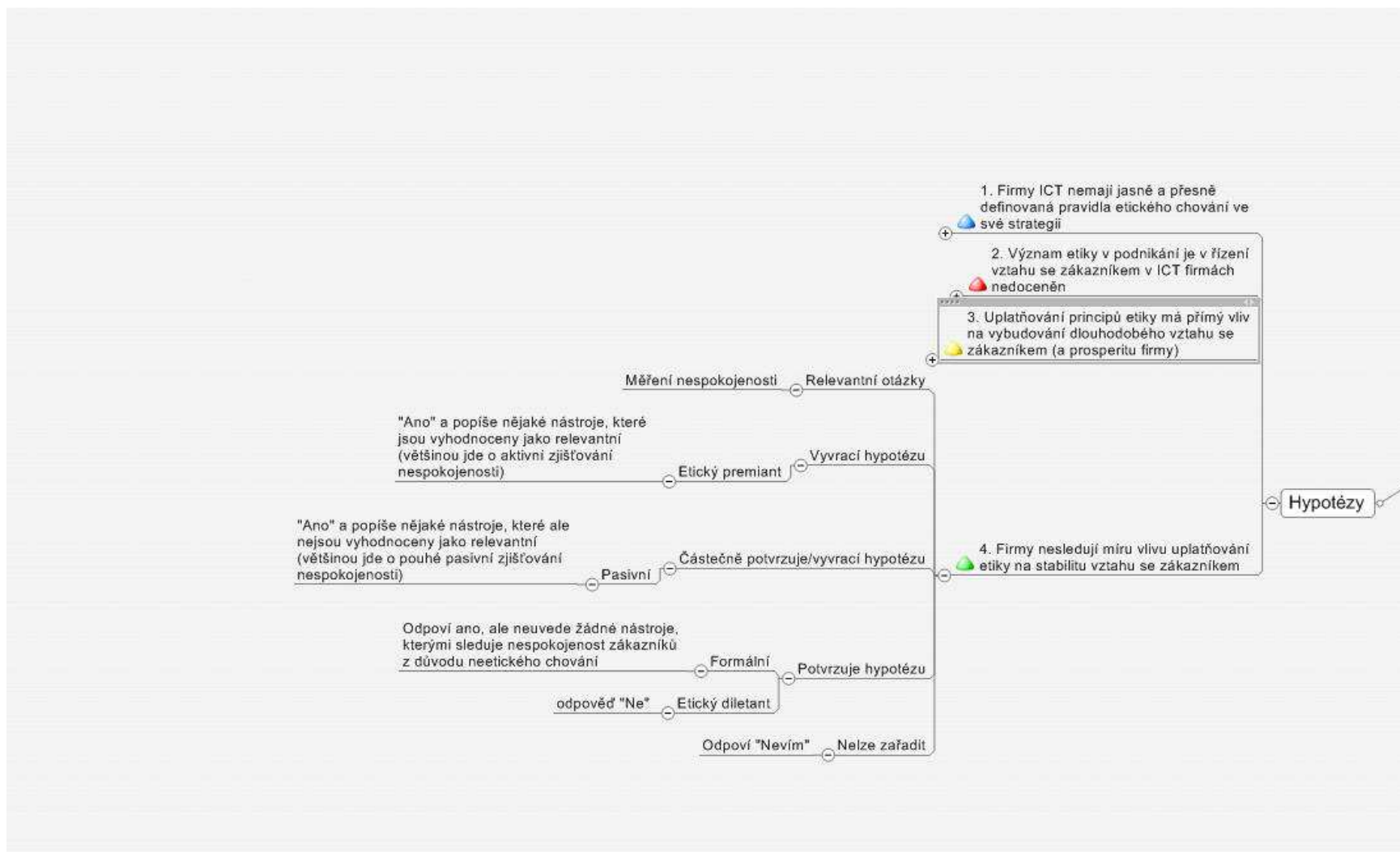
Příloha 5: Analýza hypotézy 2



Příloha 6: Analýza hypotézy 3



Příloha 7: Analýza hypotézy 4



*Příloha 8: Uvítací obrazovka dotazníkového šetření*

## **Etika vztahů se zákazníky**

---

Vítejte v dotazníku.

Obsahuje 12 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 7 minut času. Pro start klikněte na tlačítko "Vstup do dotazníku".

Pokud máte zájem o zaslání informace se zpracovanými výsledky, zadejte prosím na konci dotazníku e-mailovou adresu, na kterou chcete výsledky poslat.

---

[Vstup do dotazníku](#)

[Feedback-Online](#)



### **Etika vztahů se zákazníky**

---

**Máte ve Vaší organizaci zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců?**

- Máme v dokumentech
- Máme pouze neformálně
- Nemáme, ale uvažujeme o jejich přijetí
- Nemáme a nechceme zavádět
- Nevím



**Daší**

[Feedback-Online](#)

### **Etika vztahů se zákazníky**

---

V předchozí otázce jste uvedl/a, že máte zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců. Můžete upřesnit, v jakých dokumentech? Je možné vybrat více možností.

- Strategie
- Procesy
- ISO
- Etický kodex
- Etické vzory
- Jiné, prosím uveďte:

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



**Další**

### Etika vztahů se zákazníky

---

V předchozí otázce jste uvedl/a, že používáte nástroje pro zavádění etického chování do praxe. Můžete upřesnit, jaké to jsou? Je možné vybrat více možností.

- Vzdělávání v oblasti etiky
- Trénink etického chování
- Etický výbor
- Ombudsman (specialista) pro etiku
- Whistleblowing
- Etický a sociální audit
- Jiné nástroje, prosím uveďte

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



[Další](#)

*Příloha 12: Dotazníkové šetření – otázka 4*

**Etika vztahů se zákazníky**

---

V předchozí otázce jste uvedl/a, že používáte nástroje pro zavádění etického chování do praxe. Můžete upřesnit, jaké to jsou? Je možné vybrat více možností.

- Vzdělávání v oblasti etiky
- Trénink etického chování
- Etický výbor
- Ombudsman (specialista) pro etiku
- Whistleblowing
- Etický a sociální audit
- Jiné nástroje, prosím uveďte

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



**Další**

[Feedback-Online](#)

### Etika vztahů se zákazníky

---

Jak velký vliv má podle Vašeho názoru etické chování dodavatele na spokojenost zákazníků?

- Mimořádně velký
- Spíše velký
- Spíše malý
- Naprosto žádný
- Nevím

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



[Další](#)

[Feedback-Online](#)

### **Etika vztahů se zákazníky**

---

**Domníváte se, že je ospravedlnitelné ve vztahu se zákazníkem neetické chování s cílem udržet prosperitu firmy?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Záleží na situaci
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



**Další**

Feedback-Online

### Etika vztahů se zákazníky

---

Může etické chování představovat konkurenční výhodu?

- Ano, některé firmy jednají neeticky, dodržování etiky proto představuje konkurenční výhodu
- Ne, dodržování etiky není pro zákazníky důležité
- Ne, dodržování etiky berou již zákazníci jako samozřejmost
- Ne, konkurenční výhodu představuje naopak neetické chování
- Jiná možnost, prosím uveďte:

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



[Další](#)

[Feedback-Online](#)

### Etika vztahů se zákazníky

---

Jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky podmínkou pro prosperitu Vaší firmy?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



[Další](#)

[Feedback-Online](#)



### Etika vztahů se zákazníky

---

Je uplatňování etických principů nutné pro vznik a rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníkem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

Zde můžete svou odpověď ještě doplnit:



[Další](#)

[Feedback-Online](#)

### **Etika vztahů se zákazníky**

---

Máte k dispozici nástroje umožňující zachytit nespokojenost zákazníků z důvodu neetického chování?

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud ano, popište prosím jaké:



**Další**

[Feedback-Online](#)

## Příloha 19: Dotazníkové šetření – otázka 11

### Etika vztahů se zákazníky

Je podle Vás následující chování ve vztahu k zákazníkům neetické?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Záleží na situaci	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
Netransparentní nabídka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevyvážená smlouva (různá práva a povinnosti, nevyvážené sankce...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasná smlouva s cílem budoucího navýšení ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neférová cena (přestřelená cena, opak win-win)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slib nereálných termínů plnění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úmyslně neměřitelná kvalita plnění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neférové platební podmínky a jejich nedodržení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvádění nepravdivých informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadržování důležitých informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrývání problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční a věcné zvýhodnění zaměstnanců zákazníka za účelem vlastního prospěchu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neobjektivní posouzení reklamací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jsou podle Vás ještě nějaké jiné příklady neetického chování ve vztahu k zákazníkům, které nebyly uvedeny výše? Můžete je vepsat zde:



[Další](#)

[Feedback-Online](#)

Příloha 20: Dotazníkové šetření – otázka 12

**Etika vztahů se zákazníky**

Co považujete za problémy a překážky při uplatňování etických pravidel v praxi?

	Rozhodně považuji za překážku	Spiše považuji za překážku	Spiše nepovažuji za překážku	Rozhodně nepovažuji za překážku	Nevím
Neetické jednání zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justice (obtížná vymahatelnost práva...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková atmosféra ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatné vzory - politici, veřejná správa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neeticky se chovající konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tlak na neustálé zvyšování výkonnosti firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jsou podle Vás ještě nějaké další překážky při uplatňování etických pravidel v praxi, které nebyly uvedeny výše? Můžete je vepsat zde:



[Další](#)

Feedback-Online

*Příloha 21: Dotazníkové šetření – zájem o zaslání výsledků*

### **Etika vztahů se zákazníky**

---

Pokud máte zájem o zaslání informace se zpracovanými výsledky, zde prosím zadejte e-mailovou adresu, na kterou mám výsledky poslat.



**Dokončit**

[Feedback-Online](#)

*Příloha 22: Dotazníkové šetření – poslední obrazovka - poděkování*

## **Etika vztahů se zákazníky**

---

Děkuji Vám za účast v průzkumu.

---

[Feedback-Online](#)

Ing. Milan Příbyl

**Etika a její role v řízení vztahu se zákazníkem**

**Ethics and its role  
in customer relationship management**

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,  
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: ..výtisků

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2012

ISBN 978-80-.....