

# VZÁJEMNÉ POSTOJE MALÝCH PODNIKŮ A ÚŘADŮ MÍSTNÍ SPRÁVY Z POHLEDU RELATIONSHIP MARKETINGU (VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU)

Růžena Lukášová, Alena Klapalová

## Úvod

Empirické výzkumy zaměřené na zjištění míry a charakteru implementace marketingových nástrojů v praxi malých a středních podniků poukazují na řadu bariér a omezené využívání marketingových praktik u tohoto typu podniků. Za hlavní důvody jsou považovány omezené zdroje, nedostatek znalostí a zkušeností a omezená působnost na trhu [13].

Marketing malých a středních podniků se opírá zejména o vztahy a vazby v sítích partnerů, resp. je realizován jako kombinace transakcí, vztahů a interakcí v sítích [34]. Široké spektrum nástrojů, které nabízí tradiční transakční marketing, je pro tyto kategorie podniků nevyužitelné a také finančně neefektivní. Naproti tomu navazování kontaktů, úzká spolupráce se zákazníky, dodavateli a dalšími partnery, intenzivní komunikace a vzájemná podpora pomáhají malým a středním podnikům získat a udržet si své místo na trhu.

Kořeny praktik relationship marketingu sahají do dávné historie, kdy mezi lidmi začalo docházet ke směně s následným oddělením obchodu jako samostatné činnosti od zemědělství a řemesel. Mezi prodávajícím a kupujícím, ale i mezi dalšími osobami, jejichž činnost, vlastnictví nebo moc mohla nějakým způsobem ovlivnit směnu, nutně a přirozeně vznikaly vazby ekonomického, emocionálního i strukturálního charakteru [32]. Také počátky marketingu jako vědní disciplíny byly spojeny se studiem vztahů, a to vztahů mezi výrobci, zprostředkovateli a zákazníky [33]. Bohužel v dalším období rozvoje marketingové teorie nebyla dané problematice věnována výraznější pozornost. Řada poznatků upadla v zapomnění nebo zůstala nepovšimnuta, některým z nich pak nebyla věnována pozornost, jakou by si v dané době zasloužily. Pro příklad můžeme uvést práci Edmunda McGarryho, který již začátkem 50. let popsal tzv. „kontaktní funkci marketingu“, či práci

Louise Sterna (teoretika v oblasti logistiky), zabývající se behaviorálními dimenzemi řízení distribučních kanálů (vydána v r. 1969) [40].

Do povědomí širší odborné veřejnosti se pojem „relationship marketing“ dostal díky článku L. L. Berryho z r. 1983, který byl věnován marketingu služeb. Berry zde pojem relationship marketing vymezil jako „získávání, udržování a zlepšování vztahů se zákazníky“ (citováno v [2], str. 1). V současnosti patří marketing služeb mezi ty disciplíny marketingu, pro které je studium vztahů stěžejním tématem.

Tzv. Severoamerická škola (ke které patří i Berry) soustřeďuje pozornost na význam interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a na sociální vazby vznikající a fungující v rámci této interakce, přičemž zvláštní pozornost věnuje problematice spokojenosti zákazníka [39]. Vztah podnik – zákazník považují představitelé této školy za vztah klíčový a vztahům podniku vůči jiným subjektům nevěnují výraznější pozornost.

Tzv. Nordická škola marketingu služeb, výrazně ovlivněná teorií průmyslových sítí (vyvinutou skupinou odborníků sdružených v IMP Group), „rozšiřuje“ relationship marketing nad rámec tohoto základního dyadického vztahu [8], [9]. Gumesson, který je jedním z hlavních představitelů této školy, charakterizuje relationship marketing jako marketing založený na interakcích v rámci sítě vztahů [11]. Síť nebo sítě mohou podle něj být tvořeny nejen podniky a jejich zákazníky, ale také dalšími subjekty – organizacemi různého charakteru nebo zaměření, jednotlivci apod. Mezi tzv. aktéry, jak jsou tyto subjekty nazývány, vznikají podle Gumessona jak přímé, tak nepřímé vztahy, jejichž podstatou je vzájemná směna zdrojů. Pojmem zdroje se přitom nerozumí pouze produkt [25]. Mohou jimi být také hmotná a nehmotná aktiva, může jít o zdroje fyzické, osobní, organizační apod. [18].

Ovšem i další teoretici, kteří stojí mimo Nordickou školu, uznávají, že základní dyadický vztah je pouze jedním z mnoha dalších možných vztahů, na které by měly být marketingové aktivity zaměřeny. Pro zastánce síťového pojetí znamená relationship marketing vytváření, rozvoj a udržování mnohonásobných dyadických vztahů, a to vztahů uvnitř podniku, vztahů dodavatelských (dodavatel – zákazník), laterálních (podnik/organizace - konkurence, úřady, nevládní neziskové organizace,...), kupních (zákazník – dodavatel) apod. [19]. Sheth a Parvatiyar pak tyto vztahy kategorizují na vztahy vertikální, vztahy horizontální a vztahy stakeholderovské [32].

Jako na stakeholdery nahlíží na aktéry vztahů také Cranfieldská škola [3]. Pojmem stakeholder přitom rozumí kteréhokoliv jednotlivce či skupinu, kteří mohou ovlivnit či jsou ovlivněni aktivitami, rozhodnutími, politikami, praktikami nebo cíli určité organizace (Freeman, citováno v [41]). Clarkson pak zdůrazňuje, že „...podnik...může být definován jako systém primárních skupin stakeholderů, resp. jako komplexní soubor vztahů mezi zájmovými skupinami mezi sebou a společně s rozdílnými právy, cíli, očekáváními a zodpovědností“ [5, str. 12]. Studium rozdílných charakteristik stakeholderů, které jsou spojeny s rozdílností jejich práv, cílů, očekávání, síly či zodpovědnosti projevující se ve vztazích s ostatními subjekty, mírou nutnosti či vynutitelnosti vzájemných vztahů apod. podnítilo potřebu stakeholdery kategorizovat [7], [22].

Mezi nejčastěji uváděné kategorizace stakeholderů patří rozlišování stakeholderů primárních a sekundárních [5], smluvních a komunitních [4], dobrovolných a nedobrovolných [26] či stakeholderů rozhodujících, vyžadujících a latentních [23]. Za primární jsou označováni ti stakeholderi, „...bez jejichž kontinuální součinnosti organizace nemůže přežít...“, sekundárními stakeholdery se rozumí méně významní prostředníci k dosažení určitých cílů či očekávání [5]. Kritérii poslední uvedené kategorizace, tj. rozlišování stakeholderů rozhodujících, vyžadujících a latentních, jsou tři znaky: moc, legitimita a naléhavost. U stakeholderů rozhodujících jsou přítomny všechny tři uvedené znaky, proto jsou pro podnik vždy významní, stakeholderi vyžadující jsou charakterističtí pouze dvěma z nich, pro podnik proto mohou, ale nemusí být významní, zatímco stakeholderi latentní mají pouze jeden z uvedených znaků (mají například určitou sílu, ale nikoliv legitimitu tuto sílu uplatnit), pro podnik jsou proto obvykle nevýznamní, popř. neznámí [23].

Zvýšený zájem o relationship marketing lze znamenat především od 90. let minulého století [8], a to díky přínosům a výhodám, které není tradiční marketingový přístup schopen poskytnout [25], [38], [41]. Výše zmíněná směna zdrojů totiž znamená především směnu výhod vedoucích k očekávaným přínosům [12]. Někteří autoři užívají v dané souvislosti také pojem hodnota a hovoří o distribuci hodnoty mezi partnery/aktéry/stakeholdery [3]. Narozdíl od tradičního marketingu, kde hodnotu, která je předmětem směny, představuje hodnota produktu, má z pohledu relationship marketingu hodnota komplexnější charakter. I vztah samotný může být vnímán jako hodnota vedoucí k dalším přínosům, jakými jsou např. jistota, kontinuita, spolehlivost, důvěryhodnost apod. [29].

V obchodních vztazích jsou přínosy relationship marketingu členěny na tři hlavní skupiny: snižování rizika, zlepšení efektivnosti směny a zvýšení hodnoty [41]. Ve vztazích k jiným než obchodním partnerům mohou mít přínosy převážně emocionální charakter. V takových vztazích nedochází k směně obchodní, nýbrž ke směně sociální (Bagozzi, citováno v [29]), jejímž obsahem jsou nehmotné prvky hodnoty, resp. nehmotné zdroje a prvky tvořící určitou kvalitu vztahu. Vzhledem k tomu, že různé subjekty mají odlišné motivy k budování a udržování vztahů [14], [21] jsou různé i přínosy těchto vztahů [12]. Obecně však lze konstatovat, že účelem relationship marketingu je, jak uvádí Grönroos, „...identifikovat, vytvořit, udržovat, zlepšovat a pokud je to nutné i ukončit vztahy se zákazníky a jinými stranami, a to tak, že jsou dosahovány cíle všech stran obsahující ekonomické a jiné proměnné prostřednictvím vzájemné směny a plněním závazků a slibů...“ (citováno v [41], str. 3).

Vztahy jsou tedy z pohledu relationship marketingu chápány jako partnerství založené na sociálních vazbách, spolupráci, sdílení zdrojů a aktivit, společných cílech, dlouhodobosti a vzájemné výhodnosti [14] [18], [21], [24]. Základem sociálních vazeb jsou především emoce, vyvíjející se úměrně hloubce vztahu. Vedle sociálních vazeb ovšem vztah podporují také vazby strukturální (např. smluvní závazky) a vazby ekonomické [15].

Vztahy vzniklé mezi jednotlivými aktéry/stakeholdery jsou často provázány různými druhy závislosti. Cousins je klasifikuje do čtyř kategorií a rozlišuje závislost technologickou (produkt a procesy), ekonomickou, historickou a politickou

(v podobě např. legislativních rozhodnutí, pravomocí vlády apod.) [6]. Míra a charakter vzájemné závislosti ovlivňuje kvalitu vztahu.

## **1. Vztah podniky – úřady místní správy**

Vymezit typické charakteristiky vztahu mezi podniky a úřady místní správy není jednoduché. Z pohledu stakeholderovského přístupu může být úřad místní správy pro podnik a naopak podnik pro úřad stakeholderem primárním i sekundárním, smluvním i komunitním, rozhodujícím, vyžadujícím i latentním. Oba aktéři mohou totiž sehrávat ve vzájemném vztahu různou roli a také důvody budování vztahu a očekávané přínosy mohou být značně diferencované. Z hlediska dobrovolnosti – nedobrovolnosti má ale vztah uvedených dvou subjektů přece jen určité rysy, determinované pozicí, silou a možnostmi vynutitelnosti vztahu ze strany úřadů místní správy.

Na jedné straně tedy existuje vynutitelnost vztahu úřady místní správy, na druhé straně mohou ale podniky od úřadů očekávat přínosy, které jim nemůže poskytnout žádný jiný stakeholder. Obce jsou součástí veřejné správy a z hlediska spektra své působnosti mohou vytvářet vhodné podnikatelské prostředí (např. cestou územního plánování a zpracování programu rozvoje obce, pronájmem či prodejem obecních pozemků a budov podnikatelům, protipovodňovou ochranou, budováním průmyslových zón, vytvářením Public Private Partnership apod.) či podporovat podniky nepřímou nákupem jejich výrobků a služeb (resp. vyhlásováním veřejných zakázek). Uvedené přínosy jsou důležité pro podniky malé, střední i velké. V některých zemích ovšem existují speciální podpory nebo projekty, jejichž zprostředkovatelem jsou úřady místní správy, zacílené pouze na malé a střední podniky (např. Polsko) [19], [27].

Podle Gummessona je vztah podnik – úřad místní správy vztahem, který je „daný zákonem“, a na který je třeba nahlížet z pohledu tzv. mega-marketingu. Úřady místní správy jsou součástí systému veřejné správy a pokud pomíneme možnou roli úřadu jako zákazníka podniku, jde o netržní vztah, který ale vytváří podmínky pro existenci podniku [11]. Pro podnik je tak úřad místní správy stakeholderem, vůči němuž může uplatňovat nástroje marketingového managementu stejně jako vůči dalším stakeholderům ve svém okolí.

Uplatňování marketingových nástrojů v rámci činnosti úřadů místní správy nemá příliš dlouhou historii. Snaha o využívání nástrojů marketingu je ve veřejné správě spojena především s úsilím o modernizaci veřejné správy, zvyšování její výkonnosti a dosahování zaměření na občana jako zákazníka veřejné správy [1], [31]. Uvedené cíle jsou zdůrazňovány vládami členských zemí Evropské unie a prosazovány prostřednictvím množství projektů, zejména pak cestou zavádění systémů řízení kvality v organizacích veřejné správy.

Budování vztahů se stakeholdery má pro úřady místní správy díky účelu a charakteru poskytovaných služeb klíčový význam a podniky jsou pro úřady – přinejmenším teoreticky – jedním z velmi důležitých stakeholderů [27]. Kromě toho, že jsou zákazníky/uživateli veřejných služeb, jsou pro ně zdrojem finančních příjmů (například v podobě daní a placení dalších poplatků souvisejících s místem sídla pobytu a provozováním činnosti, ve formě sponzorských darů pro subjekty veřejného sektoru apod.) a činitelem ovlivňujícím rozvoj daného regionu.

Snaha o získání empiricky podložených poznatků důležitých pro další rozvoj teorie a úsilí o poznání praxe podniků a úřadů v oblasti budování a udržování vztahů se stakeholdery vede zejména v posledních letech autory k realizaci empirických výzkumů na dané téma viz např. 10?. Dosud provedených výzkumů je však relativně málo, a to jak v zahraničí, tak především u nás. Předmětem publikovaných výzkumů je navíc především míra implementace relationship marketingu (resp. aplikace marketingových nástrojů jako takových viz např. [35]), méně už jsou studovány samotné vztahy a jejich kvalita. Potřeba získat empiricky podložené poznatky o vzájemném vztahu podniků a úřadů se proto jeví velmi aktuální.

## **2. Cíl výzkumu**

Výzkum, jehož dílčí výsledky jsou v příspěvku prezentovány, byl proveden v rámci mezinárodního projektu „Relationship Marketing of Micro and Small Enterprises along with Local Authorities – Comparative Research“, na jehož realizaci se podíleli pracovníci Ekonomické univerzity K. Adamieckiego v Katovicích, Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici, Ekonomicko-správní fakulty MU a Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Projekt byl zaměřen na zjištění míry implementace relationship marketingu v malých podnicích a úřadech

místní správy zkoumaných zemí. Cílem dílčí části zmíněného projektu bylo identifikovat postoje dotazovaných subjektů k jednotlivým typům stakeholderů a odhalit způsoby myšlení, citění a chování, které jsou s postoji k jednotlivým stakeholderům spojeny.

Předmětem výzkumu byly postoje malých podniků a úřadů místní správy k širší skupině stakeholderů, vymezené na základě teoretických a empirických poznatků publikovaných v literatuře ([24], [11] a další). Vzhledem k tomu, že podniky a úřady místní správy jsou rovněž vzájemnými stakeholdery, naskytla se možnost vzájemně postoje těchto subjektů porovnat. V následujícím textu je prezentována dílčí část tohoto porovnání, provedeného na základě analýzy výsledků dotazování v České republice.

### 3. Použité metody

Vzhledem k výzkumným cílům, které byly v rámci projektu formulovány, byla jako výzkumná strategie zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu, umožňující na jedné straně kvantitativní zmapování míry výskytu předem zvolených indikátorů stupně implementace relationship marketingu v podnicích a úřadech místní správy, na druhé straně pak kvalitativní zachycení způsobů myšlení, citění a chování zkoumaných subjektů ve vztahu ke stakeholderům. Ke sběru výzkumných dat byly použity dvě metody: standardizovaný rozhovor a Test sémantického výběru.

**Standardizovaný rozhovor** zahrnoval u podniků celkem 25 otázek, u úřadů místní správy 26 otázek. Většina použitých otázek byla identických, menší část otázek byla přizpůsobena specifikům podniků a úřadů. V prezentovaném příspěvku jsou porovnány odpovědi zkoumaných subjektů na ty otázky, které byly oběma typům respondentů položeny ve stejném znění (a tedy porovnání umožňují).

Část otázek pokládaných v rámci rozhovoru tvořily otázky uzavřené, nabízející respondentům varianty odpovědí či využívající numerické postojové škály, další část otázek rozhovoru pak tvořily otázky otevřené, na něž respondenti odpovídali volně. Odpovědi byly zaznamenávány do záznamových tabulek, které měli tazatelé k danému účelu připraveny, poté byly přepsány a analyzovány.

**Test sémantického výběru** je psychosémantickou metodou, která byla vyvinuta v 60. letech

minulého století V. Doležalem a kterou v současnosti rozvíjejí pracovníci Psychologického ústavu AV ČR v Brně (viz např. [36] a [37]). Dotazovaným osobám bylo v rámci administrace testu předloženo 16 schematických obrázků, které mají symbolický charakter (např. slunce, voda, strom, had, pavučina,...) a seznam stakeholderů. Úkolem respondentů bylo vybrat z předložených obrázků minimálně 4 a nejvíce 12 obrázků, které se jim s jednotlivými typy stakeholderů spojují (tj. měli přiřazovat obrázky na základě pocitů/asociací ke stakeholderům v předloženém seznamu). Cílem tohoto postupu bylo postihnout citovou složku postoje respondentů vůči jednotlivým stakeholderům.

### 4. Způsob zpracování dat

Data kvantitativního charakteru byla zpracována pomocí základních statistických metod (absolutní a relativní četnosti, průměry, směrodatné odchylky). Odpovědi kvalitativního charakteru byly kategorizovány a u jednotlivých kategorií byly poté vypočteny četnosti výskytu.

Data získaná prostřednictvím Testu sémantického výběru byla zpracována metodou korespondenční analýzy. Tímto postupem byl pro každý ze zkoumaných souborů získán graf, představující poziční mapu. Sémantický prostor je v mapě rozdělen prostřednictvím dvou dimenzí na 4 kvadranty, jejichž charakteristiky lze interpretovat v závislosti na specifikách jednotlivých dimenzí. Umístění stakeholderů v poziční mapě poskytuje strukturně-quantitativní informaci o vztahu respondentů k jednotlivým typům stakeholderů.

### 5. Zkoumaný soubor

K výběru zkoumaných subjektů byl v zájmu srovnatelnosti souborů jednotlivých zemí použit kvótní výběr. V každé ze zemí participujících na výzkumu – tedy i v ČR – bylo zkoumáno 60 malých podniků a 15 úřadů místní správy vybraného regionu.

#### 5.1 Charakteristiky zkoumaného souboru podniků

Zkoumaný soubor tvořilo 60 malých podniků se sídlem v Jihomoravském kraji. Dotazovanými osobami byli z 80 % členové managementu či vlastníci podniků. Podrobné charakteristiky zkoumaného souboru jsou uvedeny v tabulkách 1 a 2.

**Tab. 1: Charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska zkoumaných podniků**

Charakteristiky		n	%
Oblasti činnosti podniku	výroba	26	43,3
	obchod	39	65,0
	služby	41	68,3
Převládající činnost podniku	výroba	23	38,3
	obchod	21	35,0
	služby	22	36,7
Délka existence podniku	méně než 1 rok	0	0,0
	1-5 let	13	21,6
	6-10 let	15	25,0
	11-15 let	16	26,7
	více než 15 let	16	26,7
Počet zaměstnanců	1-10	29	48,3
	11-50	31	51,7

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska dotazovaných představitelů podniků (část 1)**

Charakteristiky		n	%	
Pohlaví	muž	21	35,0	
	žena	39	65,0	
Věk	méně než 26	10	16,7	
	26 – 35	19	31,7	
	36 – 45	13	21,7	
	46 – 55	10	16,7	
	více než 55	7	11,6	
	neuveдено	1	1,6	
Vzdělání	SŠ	technické vědy	18	58,0
		přírodní vědy	0	0,0
		lékařské vědy	0	0,0
		společenské vědy	7	22,6
		zemědělství	0	0,0
		Jiné	6	19,4

**Tab. 2: Charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska dotazovaných představitelů podniků (část 2)**

Vzdělání	SŠ	technické vědy	18	58,0
		přírodní vědy	0	0,0
		lékařské vědy	0	0,0
		společenské vědy	7	22,6
		zemědělství	0	0,0
		Jiné	6	19,4
	SŠ vzdělání celkem		31	100,0
	VŠ	technické vědy	13	44,85
		přírodní vědy	1	3,4
		lékařské vědy	0	0,0
		společenské vědy	13	44,85
		zemědělství	2	6,9
Jiné		0	0,0	
VŠ vzdělání celkem		29	100,0	
Pozice dotazovaného představitele podniku	vlastník/člen vrcholového managementu		37	61,7
	člen středního managementu		7	11,7
	člen nižšího managementu		4	6,6
	zaměstnanec		12	20,0
	celkem		60	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 3: Charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska zkoumaných úřadů**

Charakteristiky		n	%
Velikost obce (počet občanů)	2 000 – 4 999	1	6,7
	5 000 – 9 999	8	53,3
	10 000 – 49 999	6	40,0
	50 000 - 99 999	0	0,0
	100 000 – 199 999	0	0,0
	200 000 a více	0	0,0
Velikost úřadu (počet zaměstnanců)	1 – 100	7	46,7
	101 – 250	8	53,3
	251 – 500	0	0,0
	501 – 1000	0	0,0
Celkem		15	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Charakteristiky zkoumaného souboru úřadů místní správy

Zkoumaný soubor úřadů místní správy tvořilo 15 obecních úřadů s rozšířenou působností Jiho-moravského kraje. Charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska zkoumaných úřadů jsou uvedeny v tabulce 3. Dotazovanými osobami byli tajemníci úřadů (podrobnější charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska dotazovaných osob uvádí tabulka 4).

## 6. Výzkumné výsledky

### 6.1 Míra budování vzájemných vztahů mezi podniky a úřady místní správy

Za účelem zjištění, s jakými stakeholdery mají respondenti vybudované vztahy, byli respondenti v jedné z úvodních otázek rozhovoru vyzváni, aby vyjmenovali subjekty, se kterými si jejich podnik/

**Tab. 4: Charakteristiky zkoumaného souboru z hlediska dotazovaných představitelů úřadů**

Charakteristiky		n	%	
Pohlaví	muž	13	86,7	
	žena	2	13,3	
Věk	méně než 26	0	0,0	
	26 – 35	2	13,3	
	36 – 45	6	40,0	
	46 – 55	4	26,7	
	více než 55	3	20,0	
Vzdělání	SŠ	technické vědy	0	0,0
		přírodní vědy	0	0,0
		lékařské vědy	0	0,0
		společenské vědy	0	0,0
		zemědělství	0	0,0
		jiné	1	6,7
	SŠ vzdělání celkem		1	6,7
	VŠ	technické vědy	4	26,7
		přírodní vědy	3	20,0
		lékařské vědy	0	0,0
		společenské vědy	4	26,7
		zemědělství	2	13,2
		jiné	1	6,7
	VŠ vzdělání celkem		14	93,3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5: Frekvence výskytu vztahů podniků/obecních úřadů s jednotlivými typy stakeholderů

Četnosti podniků, které mají vybudovány vztahy s uvedenými stakeholdery					Četnosti úřadů, které mají vybudovány vztahy s uvedenými stakeholdery				
Stakeholderi	spontánní odpověď		podpořená odpověď		Stakeholderi	spontánní odpověď		podpořená odpověď	
	n	%	n	%		n	%	n	%
zákazníci	51	85,0	60	100,0	občané	5	33,3	15	100,0
dodavatelé	47	78,3	59	98,3	obce/mikroregiony	10	66,7	15	100,0
zaměstnanci	17	28,3	50	83,3	zaměstnanci	4	26,7	15	100,0
management	4	6,7	29	48,3	neziskové organizace – sociální oblast	7	46,7	13	86,7
vlastníci	2	3,3	30	50,0	neziskové organizace – sport, kultura, ...	12	80,0	15	100,0
konkurenti	12	20,0	39	65,0	další subjekty – školy, nemocnice, ...	10	66,7	15	100,0
úřady místní správy	21	35,0	46	76,7	podnikatelé/podniky	10	66,7	14	93,3
finanční instituce	25	41,7	54	90,0	finanční instituce – banky, pojišťovny, ...	2	13,3	14	93,3
obchodní/hospo-dářská komora	3	5,0	14	23,3	církev	1	6,7	13	86,7
úřady státní správy	22	36,7	47	78,3	úřady státní správy	10	66,7	15	100,0
inovační centra	0	0	2	3,3	úřady práce	4	26,7	14	93,3
univerzity	7	11,7	14	23,3	univerzity	2	13,3	14	93,3
poradenské společnosti	4	6,7	15	25,0	zastupitelé	3	20,0	15	100,0
občané	1	1,7	11	18,3	politické strany	1	6,7	13	86,7
jiné	18	30,0	27	45,0	média	1	6,7	14	93,3

Zdroj: vlastní zpracování

úřad vybuoval a udržuje dlouhodobé vztahy. V zájmu identifikace těch subjektů, kteří jsou v centru pozornosti podniků/úřadů, nechali tazatelé při této otázce respondenty nejprve vyjádřit jejich spontánní odpovědi a do reakce respondenta nezasahovali. Poté, co zapsali odpovědi respondentů, předložili tazatelé respondentům

seznam stakeholderů a vyzvali dotazovaného respondenta, aby zvážil, zda podnik/úřad nemá vybudované vztahy ještě s některým z dalších uvedených subjektů, kterého si respondent předtím nevybavil. Smyslem daného postupu bylo získat jednak spontánní, jednak podpořené odpovědi respondentů. Odpovědi respondentů na uve-



denou otázku dokumentuje tabulka 5. Aby bylo možné posoudit míru budování vztahů mezi úřady a podniky ve srovnání s dalšími stakeholdery, uvádí tabulka rovněž odpovědi respondentů týkající se dalších stakeholderů.

Jak je z tabulky patrné, úřady místní správy uvedlo jako svého stakeholdera spontánně 35 % dotazovaných podniků (při podpořeném dotazu se počet odpovědí zvýšil na 77 %). Představitelé úřadů uváděli podniky jako svého stakeholdera v podstatně vyšší míře – spontánně tuto odpověď uvedlo cca 67 % úřadů, u podpořené odpovědi pak 93 %.

## 6.2 Kognitivní složka vzájemných postojů podniků a úřadů místní správy

Za účelem identifikace kognitivní (názorové) složky postojů respondentů vůči jednotlivým typům stakeholderů byli představitelé podniků v rámci řízeného rozhovoru požádáni, aby posoudili míru významu vztahů s jednotlivými typy stakeholderů pro jejich úspěch na trhu. Zástupci úřadů byli požádáni, aby posoudili míru významu vztahů s jednotlivými typy stakeholderů pro dosahování cílů jejich úřadu. Význam jednotlivých stakeholde-

**Tab. 6: Míra významu jednotlivých typů stakeholderů pro podniky/úřady**

Míra významu přisuzovaná jednotlivým stakeholderům ze strany podniků				Míra významu přisuzovaná jednotlivým stakeholderům ze strany úřadů			
Stakeholderi	m	SD	pořadí	Stakeholderi	m	SD	Pořadí
zákazníci	9,7	0,9	1	občané	9,5	0,8	2
dodavatelé	7,9	2,1	5	obce (mikroregiony)	6,6	1,5	11-12
zaměstnanci	9,1	1,2	2	zaměstnanci	9,6	0,7	1
management	8,8	1,6	3	neziskové organizace - sociální oblast	7,3	1,7	7
vlastníci	8,3	2,4	4	neziskové organizace – sport, kultura, ...	7,1	1,3	9
konkurenti	5,8	2,3	7-8	další subjekty – školy, nemocnice, ...	8,5	1,8	4
úřady místní správy	5,4	2,8	9	podnikatelé/podniky	8,1	1,1	6
finanční instituce	5,9	3,0	6	finanční instituce – banky, pojišťovny, ...	7,2	1,3	8
obchodní/hospodářská komora	4,5	2,4	13	církev	4,9	1,9	15
úřady státní správy	5,3	3,0	10	úřady státní správy	8,3	1,9	5
inovační centra	3,0	0,0	14	úřady práce	6,6	2,2	11-12
univerzity	5,8	3,4	7-8	univerzity	5,0	1,8	14
poradenské společnosti	4,8	3,1	11	zastupitelé	8,9	1,6	3
občané	4,7	2,3	12	politické strany	5,9	2,7	13
				média	7,0	1,9	10

Zdroj: vlastní zpracování

rů měli dotazovaní hodnotit pomocí škály 1 – 10, kde 1 znamená zanedbatelný dopad a 10 znamená klíčový význam. Výsledky zpracované formou průměrů a pořadí důležitosti stakeholderů pro podniky a úřady dokumentuje tabulka 6.

Výsledky uvedené v tabulce 6 ukazují, že úřady přisuzují podnikům jako svému stakeholderovi mnohem větší význam než je význam, který přisuzují podniky úřadům. Na škále 1 – 10 činí průměrná míra významu přisuzovaná podnikům ze strany úřadů 8,1 (podniky jsou v pořadí významu stakeholderů na 6. místě v rámci zkoumané skupiny stakeholderů), zatímco zástupci podniků ohodnotili míru významu úřadů průměrně stupněm 5,4

stupcům obou skupin položena otázka: “Z jakých důvodů považujete za důležité vytvářet a udržovat vztahy s úřady místní správy/podniky? Jinými slovy – specifikujte prosím potenciální přínos vztahu s úřady místní správy/podniky”. Odpovědi na uvedenou otázku byly kategorizovány a u jednotlivých kategorií odpovědí byly vypočteny četnosti jejich výskytu. Výsledky jsou dokumentovány v tabulkách 9 a 10.

Jak je patrné z tabulky 9, představitelé podniků budují a udržují vztahy nejčastěji z nutnosti (uvedlo 31,4 %) nebo proto, aby získali nějaké výhody (rovněž 31,4 %). 17 % podniků buduje vztahy s úřady za účelem dosažení spolupráce s nimi.

**Tab. 7: Míra významu úřadů pro podniky – rozložení odpovědí na škále 1 – 10**

Stakeholder	Rozložení četností odpovědí ( v %)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Úřady místní správy	7,0	11,6	9,3	11,6	18,6	4,7	9,3	14,0	2,3	11,6

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 8: Míra významu podniků pro úřady – rozložení odpovědí na škále 1 – 10**

Stakeholder	Rozložení četností odpovědí ( v %)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Podniky	0	0	0	0	0	0	42,9	21,4	21,4	14,3

Zdroj: vlastní zpracování

(úřady jsou na devátém místě v pořadí významu). Tajemníci úřadů jsou přitom ve svém názoru na význam podniků jako stakeholdera úřadu jednodušší než zástupci podniků. Uvedená skutečnost je patrná jednak z velikosti směrodatných odchylek (viz tab. 6), jednak z rozložení odpovědí na škále 1 - 10, které je uvedeno v tabulkách 7 a 8.

Abychom zjistili, jaké motivy vedou podniky a úřady k budování vzájemných vztahů, byla zá-

K budování vztahů s úřady však vede podniky i řada jiných důvodů, shrnutých v kategorii „jiné“: očekávání poskytnutí kvalitních služeb, dosažení vlídnějšího přístupu, budování image, zlepšení pozice na trhu, efektivní řešení problémů, předcházení problémům, snížení kontroly apod.

Úřady místní správy vedou k budování vztahů s podniky především důvody ekonomické (tj. např. snaha o získání investic do regionu, o využití

**Tab. 9: Důvody budování a udržování vztahu s úřady místní správy (odpovědi podniků)**

Kategorie důvodů	n	%
Dosažení vzájemné spolupráce	6	17,1
Získání výhod	11	31,4
Nutnost	11	31,4
Jiné	10	28,6

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 10: Důvody budování a udržování vztahů s podniky (odpovědi úřadů)**

Kategorie důvodů	n	%
Ekonomické důvody (investice, využití půdy,...)	12	80,0
Rozvoj regionu (ochrana prostředí, vliv na dynamiku rozvoje města,...)	7	46,7
Zabezpečování zaměstnanosti , vytváření nových pracovních míst	11	73,3
Dosahování atraktivity regionu	3	20,0
Jiné	21	13,4

Zdroj: vlastní zpracování

půdy apod., uvedlo 80 % respondentů) a snaha o zabezpečení pracovních míst pro region (uvedlo 73,3 % respondentů). Dalším čteně uváděným důvodem je snaha o rozvoj regionu a zvýšení jeho atraktivnosti.

Za účelem zjištění kvality vztahů byli respondenti dále požádáni, aby ohodnotili kvalitu vzájemného vztahu. Hodnocení prováděli prostřednictvím škály 1 – 10, kde 1 znamenalo minimální kvalitu a 10 maximální kvalitu vztahu. Výsledky ukázaly, že zástupci podniků vnímají vztah s úřady jako relativně dobrý, ovšem ve srovnání s ostatními stakeholdery jako jeden z nejméně kvalitních vztahů. Průměrné hodnocení kvality vztahu na škále 1 – 10 činilo 6,3 (se směrodatnou odchylkou 2,4), přičemž ve srovnání s ostatními stakeholdery hodnotili zástupci podniků hůře pouze kvalitu vztahu s konkurencí (m = 5,8), hospodářskou komorou (m = 5,5) a univerzitami (m = 5,5).

Na dotaz, zda se někdy dostali do konfliktu s úřady, odpovědělo „ano“ celkem 11 zástupců podniků (23,9 %). Při dotazu na důvod konfliktů dokázalo ze zmíněných 11 respondentů specifikovat důvod pět respondentů. Dva z nich uvedli, že příčinou je nízká kvalita práce úřadů, tři další pak považovali za příčinu konfliktů negativní přístup úředníků.

Výsledný průměr hodnocení kvality vzájemného vztahu ze strany úřadů činil 6,8 (přičemž zástupci úřadů byli v hodnocení jednotnější než zástupci podniků, SD = 1,7). V rámci škály 1 – 10 lze tedy z pohledu úřadů chápat vztah s podniky jako vztah relativně dobrý, ve srovnání s hodnocením kvality vztahu s jinými stakeholdery se však jeví opět jako jeden z nejhůře hodnocených. Vztah s žádným jiným stakeholderem úřadu nebyl hodnocen hůře, stejné průměrné hodnocení kvality (m = 6,8) bylo zjištěno pouze u vztahu úřady – politické strany a úřady – média.

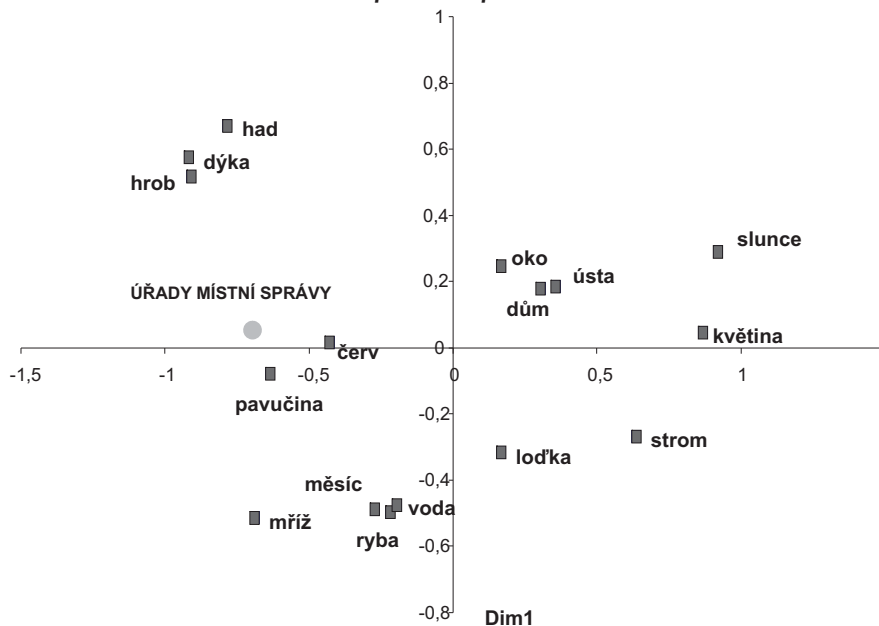
Přestože kvalitu vztahu ohodnotili představitelé úřadů stupněm 6,8, ve srovnání s podniky v podstatně vyšší míře deklarovali existenci vzájemných konfliktů. Na otázku, zda na jejich úřadu došlo někdy ke konfliktu s tímto typem stakeholdera, odpovědělo „ano“ 64,3 % respondentů z obecních úřadů. Za příčiny konfliktů s podniky/podnikateli považovala převážná většina těch respondentů, kteří konflikty uvedli, rozdílné zájmy (75 %).

### 6.3 Emocionální složka vzájemných postojů podniků a úřadů místní správy

Zatímco výše uvedené otázky položené v rámci řízeného rozhovoru se zkoumanými subjekty postihují kognitivní (názorovou) složku vzájemných postojů podniků a úřadů místní správy, výsledky testu sémantického výběru umožňují postihnout emocionální, méně uvědomovanou složku těchto postojů, a pomáhají pochopit, jakým způsobem dotazované subjekty „prožívají“ vzájemný vztah.

Výsledky týkající se vztahu podniků vůči úřadům jsou prezentovány v Obr. 1. Graf znázorňuje sémantický prostor, v němž jsou umístěny obrázky, které měli respondenti k jednotlivým subjektům na základě svých pocitů přiřadit, a znázorněna pozice úřadů v takto vymezeném sémantickém prostoru. Prostřednictvím dvou dimenzí je graf rozdělen na čtyři kvadranty. Vertikální dimenze rozděluje prostor v závislosti na tom, zda vztah respondentů vůči posuzovaným stakeholderům je pozitivní (pravý horní a dolní kvadrant) nebo negativní (levý horní a dolní kvadrant). Horizontální dimenze pak dělí prostor podle míry, v jaké je vztah syčen emocemi (silné emoce - horní pravý a levý kvadrant, slabé emoce - dolní pravý a levý kvadrant).

Obr. 1: Poziční mapa - vztah podniků vůči úřadům

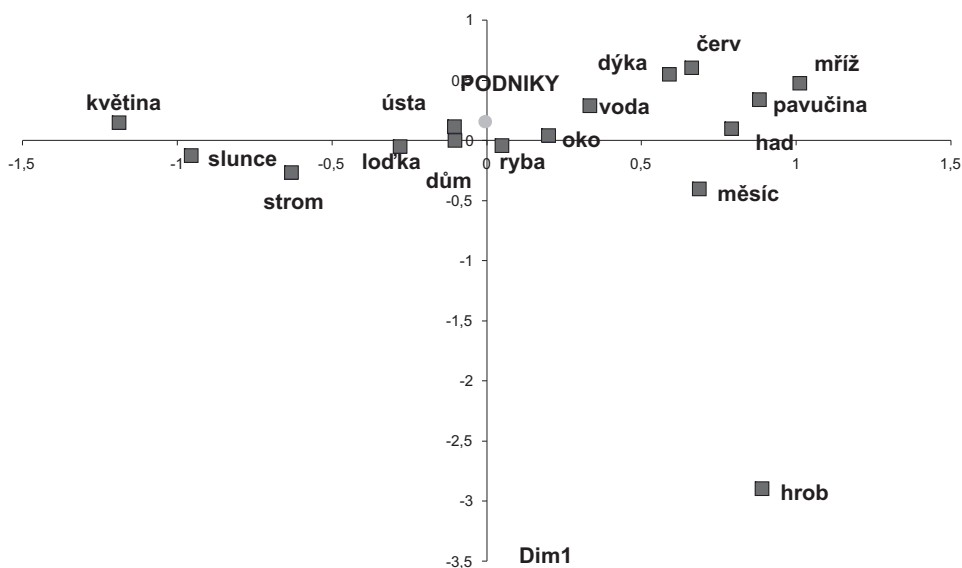


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z Obr. 1 patrné, vztah podniků vůči úřadům je mírně sycený emocemi a spíše negativní. V poziční mapě sémantického prostoru

se stakeholder „úřady místní správy“ nachází v levém horním kvadrantu, poblíž obrázků červa a pavučiny.

Obr. 2: Poziční mapa - vztah úřadů vůči podnikům



Zdroj: vlastní zpracování

V Obr. 2, který znázorňuje poziční mapu dokumentující vztah úřadů vůči podnikům, představuje horizontální dimenze kontinuum, jehož krajními póly jsou pozitivní a negativní prožívání vztahu. Krajní póly jsou spojeny s emocemi, zatímco střed kontinua je emocionálně neutrální. Většina obrázků je, jak je patrné, shluknuta podél této dimenzionální osy, obsah druhé dimenze proto neinterpretujeme. Výsledky zpracování naznačují, že vztah úřadů k podnikům/podnikatelům se jeví jako emocionálně zcela indiferentní – daný stakeholder se nachází na dělicí ose, mezi symbolem ústa a ryby a v blízkosti oka.

## 6.4 Očekávání podniků ve vztahu k úřadům místní správy

Je-li vztah úřadů vůči podnikům indiferentní, zatímco vztah podniků vůči úřadům je prožíván negativně, nabízí se otázka, co by měly úřady dělat, aby se postoj podniků vůči nim zlepšil a aby podniky měly tendenci budovat vztahy s obecními úřady ve vyšší míře než tomu v současnosti

je. Odpověď na danou otázku může alespoň částečně poskytnout zpracování odpovědí zástupců podniků na otázku, jaká jsou jejich očekávání vůči úřadům místní správy (viz tab. 11).

Jak je patrné z tabulky 11, odpovědi zástupců podniků byly kategorizovány do dvou hlavních skupin: na očekávání týkající se kvality služeb a očekávání týkající se aktivit úřadů místní správy vůči podnikům. Vzhledem k tomu, že zástupci podniků jsou nuceni s úřady komunikovat, mají také s prací úřadů určité zkušenosti. Negativní postoj podniků vůči úřadům je tedy patrně spojen s jejich zkušenostmi s rychlostí, způsobem práce a především způsobem komunikace úředníků, které jsou z pohledu cca čtvrtiny podniků nedostatečně kvalitní a profesionální. Uvedený postoj tak může představovat bariéru pro rozvoj vztahů s úřady. Přínos budování vztahů s úřady pak podniky očekávají – pokud ho očekávají (viz % odpovědí) – především v možnosti získání zakázek od úřadu či prostřednictvím úřadů, vytváření podmínek pro podnikání a v konkrétních formách podpory podniků ze strany úřadů.

**Tab. 11: Očekávání podniků vůči úřadům místní správy (n = 32)**

<b>A Očekávání týkající se kvality služeb</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Snížení/omezení byrokracie (méně byrokracie, „nechat na pokoji“, nepožadovat věci nad rámec zákona, neztrpčovat život, „neházet klacky pod nohy“ apod.)	5	15,6
Zkvalitnění práce úředníků (žádné problémy kvůli nedostatečným znalostem úředníků, přesnost, profesionalita, kvalitnější rozhodnutí, jednotný výklad zákonů apod.)	5	15,6
Zlepšení komunikace a přístupu ze strany úředníků (lepší informace, otevřenost, slušnost/zdvořilé vystupování, porozumění, ochota, vstřícnost, solidnost apod.)	9	28,1
Zkrácení lhůt, zkrácení času tráveného na úřadu, zvýšení flexibility (rychlost, zrychlení rozhodování, rozhodování v zákonných lhůtách, zbytečné nezdržování, apod.)	8	25
<b>B Očekávání týkající se aktivit úřadu vůči podnikům</b>		
Možnost „obchodování“ s úřady (zadávání zakázek, zařazení do short listu při tendru, využívání služeb, které podniky nabízejí, ze strany úřadů apod. )	3	9,4
Využití příležitostí, které úřady nabízejí/využití různých typů příslibů (možnost výhodného pronájmu prostoru, iniciace setkání podnikatelů, zkvalitnění infrastruktury, účast na různých akcích pořádaných úřadem apod. )	5	15,6
Propagace podniku (podpora goodwillu, šíření dobré pověsti podniku, doporučení služeb podniků, zlepšení image podniku, pomoc při hledání nových zákazníků apod.)	4	12,5

Zdroj: vlastní zpracování

## Závěry

Porovnáme-li odpovědi zástupců podniků a odpovědi zástupců úřadů na výše uvedené otázky, je patrné, že pohled podniků a pohled úřadů místní správy na jejich vzájemné vztahy se v řadě ohledů výrazně odlišuje.

- Vztahy mezi úřady a podniky jsou podle zástupců úřadů budovány a udržovány v daleko větší míře než podle zástupců podniků.
- Pro úřady jsou ve vztahu k dosahování jejich cílů podniky mnohem významnějším stakeholderem než je tomu naopak (tj. pro podniky jsou úřady jako stakeholder významné v podstatně menší míře).
- Důvody pro budování vztahu / potenciální přínos vztahu vidí podniky a úřady odlišně. Zatímco pro podniky je nejčastějším důvodem budování vztahů nutnost, příp. snaha získat nějaké výhody, úřady vedou k budování vztahů s podniky téměř výlučně důvody ekonomické a snaha o zabezpečení pracovních příležitostí pro region.
- Kvalitu vzájemných vztahů vnímají o něco hůře úřady než podniky. Celkově ale obě strany považují vzájemný vztah za relativně kvalitní.
- Zatímco z pohledu zástupců úřadů dochází mezi nimi a podniky/podnikateli poměrně často ke konfliktům, zástupci podniků uvádějí výskyt konfliktů s úřady v podstatně menší míře. Za nejčastější důvod konfliktů považují úřady rozdílné zájmy úřadů a podniků, podniky však považují za hlavní překážku negativní přístup ze strany úřadů.
- I když představitelé úřadů deklarují podstatně častěji, že mezi úřady a podniky dochází ke konfliktům, jejich vztah k podnikům není negativní. Pocity úředníků vůči podnikům lze charakterizovat jako neutrální. Emoce zástupců podniků vůči úřadům místní správy jsou ovšem jednoznačně negativní.
- Podniky od úřadů očekávají především zlepšení rychlosti a zvýšení profesionality jejich práce a realizaci konkrétních forem podpory ve vztahu k podnikům.

Celkově lze konstatovat, že úřady jsou na vzájemném budování vztahů s podniky zainteresovány více než podniky. Vztah s podniky je pro ně relativně významný, a to především z ekonomických důvodů. I když podle zkušenosti většiny zástupců

úřadů jsou podniky stakeholderem, s nímž se úřad dostává do konfliktů, vztah zástupců úřadů k podnikům je emocionálně neutrální. Příčiny konfliktů spatřují zástupci úřadů především v rozdílnosti zájmů.

Podniky jsou na vztazích s úřady zainteresovány v podstatně menší míře. Vztahy budují převážně z nutnosti a od úřadů očekávají především snížení byrokracie, urychlení jednání a poskytování různých příležitostí pro podnikání, resp. určitých výhod jako potenciální užitek nebo hodnotu. Vztah podniků vůči úřadům je emocionálně negativní. Podle zástupců podniků se podniky nedostávají s úřady do konfliktů příliš často, pokud však konflikt nastane, příčinu spatřují podniky především v negativním přístupu úředníků.

Vztah mezi úřady a malými podniky je, jak ukázal výzkum, založen na směně hmotných i nehmotných hodnot a poměrně výrazně reflektuje odlišnou pozici obou subjektů determinovanou charakterem a zdroji vzájemné závislosti a rozdílnou mírou zainteresovanosti na vytvoření a udržování vztahu. Závislost podniků na úřadech souvisí (z pohledu podniků) především s funkcí obecních úřadů jako vykonavatelů místní správy a v přenesené působnosti rovněž státní správy, z níž pro podniky vyplývá nutnost „udržovat“ vztah. Dalším zdrojem závislosti podniků na úřadech pak jsou jejich ekonomické zájmy, spojené s vnímáním úřadu jako potenciálního zákazníka či jako možného poskytovatele dalších ekonomických přínosů pro podnik. Úřady vnímají svou závislost na podnicích především jako závislost ekonomickou.

Aplikujeme-li v dané souvislosti Gummessonovu klasifikaci vztahů [11], lze konstatovat, že podniky vnímají vztah úřadů k sobě jako tzv. monopolní vztah, v rámci kterého dominuje moc partnera, jako tzv. nekomerční vztah naplňovaný směnou jiných zdrojů než produktů a peněz za ně, a dále jako tzv. megamarketingový vztah, v daném případě zajišťující přístup na specifické trhy. Z pohledu úředníků jde o tzv. klasický tržní vztah a rovněž o vztah megamarketingový, vedoucí k ekonomickému rozvoji regionu. Jako monopolní vztah úřady svůj vztah s podniky nevnímají.

Důsledkem odlišné pozice úřadů a podniků v jejich vzájemném vztahu a také důsledkem míry naplnění/nenaplnění vzájemných očekávání obou subjektů je mírně odlišné vnímání kvality vzájemného vztahu a především odlišný charakter emocí, které jsou s daným vztahem u předsta-

vitelů úřadů a podniků spojeny. Negativní emoce ze strany představitelů českých malých podniků mohou přitom pro budování vztahů s úřady místní správy představovat vážnou překážku a mohou mít důsledky v mnoha ohledech.

Jednou z oblastí, v níž můžeme předpokládat dopad kvality vztahů úřadů místní správy a malých podniků (a které je v posledních letech věnována pozornost řady badatelů), jsou regionální disparity (viz např. [16], [17], [39]). Autoři upozorňují, že pro dlouhodobý úspěšný rozvoj území a odstranění negativních disparit je důležité aktivovat jeho vnitřní potenciál [16], což znamená nejen podporovat místní podnikání, ale především dosahovat „spolupráce různých dotčených subjektů v území při vytvoření její vhodné formy“ [16, str. 5]. Implementace relationship marketingu v úřadech místní správy na jedné straně a malých (a středních) podnicích na straně druhé tak představuje jeden ze způsobů, jak lze regionální disparity odstraňovat.

Mají-li ovšem vzájemné vztahy úřadů místní správy a malých podniků přinést pozitivní efekt, pak, jak zdůrazňují autoři z oblasti relationship marketingu, musí jít o vztahy kvalitní, tj. o vztahy založené na partnerství opřeném o spolupráci, sdílení zdrojů a aktivit, společné cíle, dlouhodobost a vzájemnou výhodnost [14], vzájemnost vztahu, o důvěru a důvěryhodnost, závislost i sdílení rizika [9], [15]. Na základě výsledků prezentovaného výzkumu lze však konstatovat, že vzájemný vztah českých malých podniků na straně jedné a úřadů místní správy na straně druhé mnohé z těchto charakteristik postrádá. Výzkum byl proveden pouze ve vybraném regionu, výsledky tedy nemůžeme jednoznačně zobecnit na celou ČR. Nicméně i na základě prezentovaného výzkumu lze konstatovat, že budování kvalitních partnerských vztahů a cílené uplatňování nástrojů relationship marketingu se ve vztazích podniky – úřady místní správy jeví značně aktuální.

*Na práci na projektu a sběru výzkumných dat prezentovaných v tomto příspěvku se kromě autorů příspěvků podílely Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D. (FP VUT v Brně), ing. Klára Kašparová (ESF MU), doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D. (FP VUT v Brně), Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D. (ESF MU) a Ing. Eva Tomášková, Ph.D. (PrF MU). Statistické zpracování dat provedl doc. PhDr. Tomáš Urbánek, Ph.D. z Psychologického ústavu AV ČR.*

## Literatura

- [1] ANDERSEN, H. V., LAWRIE, G. *Examining opportunities for improving public sector governance through better strategic management*. Working paper. [online] 2GC Limited [cit. 2008-07-12]. Dostupné z: <<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-C060130.pdf>>.
- [2] BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interests, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, roč. 23, č. 4, s. 236-245. ISSN 0092-0703.
- [3] BUTTLE, F. *Customer Relationship Management. Concepts and Tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5502-X.
- [4] CLARKE, T. The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, 1998, roč. 31, č. 2, s. 182–194. ISSN 0024-6301.
- [5] CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 1995, roč. 20, č. 1, s. 92-117, ISSN 03637425.
- [6] COUSINS, P. D. *Developing Collaboratively competitive inter-firm business relationships* [online]. Manchester Business School White Paper. Manchester: The University of Manchester, Manchester Business School, The Chartered Institute of Purchasing and Supply, 2006. [cit. 2008-07-10]. Dostupné z: <<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-C060130.pdf>>
- [7] D'SOUZA, D. E., WILLIAMS, F. P. Appropriateness of the stakeholder approach to measuring manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, 2000, roč. 5, č. 2, s. 227–246. ISSN 1045-3695.
- [8] FERNANDES, T. M., PROENCA, J. F. *Relationships and Relationship Marketing: An Interdisciplinary Perspective*. In WYNSTRA, F.; DITTRICH, K. and JASPERS, F. (eds.), *Dealing with Dualities*, Proceedings of the 21th IMP Group Annual Conference. Rotterdam: RSM Erasmus University, Netherlands, 2005, s. 10. ISBN 9090198369.
- [9] FORD, D. et al. *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998. ISBN 13978-0-471-97075-0.
- [10] GABRYŠOVÁ, M. CRM conception in the Czech enterprises and public administration authorities. In *Teoretické aspekty prierezových ekonomik IV. Zborník vedeckých prác*. Košice: Ekonom 2007. ISBN 978-90-2252472-8.



- [11] GUMESSON, E. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management from 4 Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0 7506 4463 X.
- [12] GWINNER, K. P. et al. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, roč. 26, č. 2, s. 101-114. ISSN 0092-0703.
- [13] HARRIS, R. *The Impact of the Knowledge Transfer Partnership Scheme on the Development of Marketing Capability in Small and Medium Sized Enterprises* [online]. Navarra: University of Navarra, 35th EISB Conference, 2005. [cit. 2008-07-10]. Dostupné z: <<http://wwwapp.iese.edu/eisb/papers/abstract/paperEISB94.doc>>.
- [14] HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Network*. London: Routledge, 1995. ISBN 0-415-11570-1.
- [15] HOLMLUND, M., KOCK, S. Relationship Marketing: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail Banking. *The Service Industries Journal*, 1996, roč. 16, č. 3, s. 287-304. ISSN 0264-2069.
- [16] CHABIČOVSKÁ, K., GALVASOVÁ, I. *Podpora podnikání v disparitních regionech podle strategických dokumentů krajů jako nástroj regionální politiky* [online]. [cit. 2009-05-12]. Dostupné z: s <<http://www.garep.cz/publikace/referat-8.pdf>>.
- [17] JÁČ, I. Vyhodnocení dotazníkového projektu v rámci inovačních řešení disparit. *E+M Ekonomie a Management*, 2008, roč. 11, č. 2, s. 31-40. ISSN 1212-3609.
- [18] KARJALAINEN, P. T. *Inter-organisational relationships: the evolution of partnership governance in sales and marketing cooperation – a case study*. Dissertation. Espoo: Helsinki University of Technology, 2008. 311 s. ISBN nevedeno.
- [19] KOZARZEWSKI, P. et al. *Local authorities and the development of small and medium enterprises: international experience and guidelines for Belarus* [online]. Institute for privatization and management, Belarus, 2006. [cit. 2008-07-10]. Dostupné z: <<http://research.by/eng/wp/2006/>>.
- [20] LAGES, C. et al. The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market Ventures. *Journal of Business Research*, 2005, roč. 58, č. 8, s. 1040–1048. ISBN 0148-2963.
- [21] MEDLIN, Ch. J. *Relationship Performance: a Relationship Level Construct* [online]. IMP, 2003. [cit. 2008-07-14]. Dostupné z: <[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4383](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4383)>.
- [22] MIKAELSEN, K. H., JENTOFT. From user – groups to stakeholders? The public interest in fisheries management. *Marine Policy*, 2001, roč. 25, č. 4, s. 281–292. ISSN 0308-597X.
- [23] MITCHELL, R. K. et al. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 1997, roč. 22, č. 4, s. 853-886. ISSN 03637425.
- [24] MORGAN, R. M. & Hunt, S. D. The commitment – trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 1994, roč. 58, č. 3, s. 18 s. 20–38. ISSN 0022-2429.
- [25] MÖLLER, K., HALINEN, A. Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 2000, roč. 16, č. 1-3, s. 29–54. ISSN 0267-257X.
- [26] NASH, B. et al. Re-evaluation off-shoring – the role and influence of stakeholders. *Working paper 64/2004*. Monash University. Department of Management, 2004. ISSN 1327-5216.
- [27] NUNVÁŘOVÁ, S. Zkušenosti českých měst s vybranými moderními přístupy k řízení. In *Národná a regionálna ekonomika VI*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2006. s. 275-278. ISBN 80-8073-721-5.
- [28] ONOJAEFE, D., LEANING, M. The Importance of Partnerships: The Relationship between Small Businesses, ICT and Local Communities. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 2007, roč. 4, č. nevedeno, s. 725– 737. ISSN 1547-5840.
- [29] PRENKERT, F. *Business Relationships as Activity Systems – A Conceptual Note* [online]. IMP, 2000 [cit. 2008-07-14]. Dostupné z: <[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=106](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=106)>.
- [30] RAVAIID, A., GRÖNROOS, Ch. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 1996, roč. 30, č. 2, s. 19-30. ISSN 0309-0566.
- [31] ROUDNÝ, R. Nové metody veřejné správy, *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 22-28. ISSN 1212-3609.
- [32] SHETH, J. N., PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. *International Busi-*



ness Review, 1995, roč. 4, č. 4, s. 397-418. ISSN 0969-5931.

[33] SHETH, J. N. et al. *Marketing Theory: evolution and evaluation*. Chichester: John Wiley&Sons, 1988. ISBN 0471635278.

[34] SIMPSON, M., PADMORE, J. *Marketing in SMEs*. Discussion Paper No 2005.08 [online]. Sheffield University Management School, 2005. [cit. 2008-07-12]. Dostupné z: <<http://www.shef.ac.uk/management/research/2005-08.pdf>>.

[35] ŠIMKOVÁ, E. O využitelnosti marketingu v regionálním rozvoji. *E+M Ekonomie a Management*. 2004, roč. 7, č. 2, s. 21-36. ISSN 1212-3609.

[36] URBÁNEK, T. Metodologické otázky zpracování testu sémantického výběru: předběžné sdělení. In: *Sociální procesy a osobnost*. Brno, Masarykova univerzita 1999, s. 170–177. ISBN 80-210-2068-7.

[37] URBÁNEK, T. *Optimální škálování Testu sémantického výběru*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd České republiky, 2001, roč. 7, č. 1. ISSN 1211- 8818.

[38] VIEIRA, A. L., ENNEW, Ch. *The Nature of Marketing Relationships: Perspectives from Providers and Clients in the Hotel Sector* [online]. 2004, [cit. 2008-07-10]. Dostupné z: <[http://www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/2004\\_10.pdf](http://www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/2004_10.pdf)>.

[39] VITURKA, M. Disparity v regionálním rozvoji. *Working paper*, 2008, roč. 4, č. 13, s. 1-18. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. ISSN 1801-4496.

[40] WILKINSON, I. A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. *Australasian Journal of Marketing*, 2001, roč. 9, č. 2, s. 23-53. ISSN 1325-4634.

[41] DE WOLFE, R. A., PUTLER, D. S. How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 2002, roč. 13, č. 1, s. 64-80. ISSN 1047-7039.

**doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.**

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra veřejné ekonomie  
e-mail: lukasovar@econ.muni.cz

**Ing. Alena Klapalová, Ph.D.**

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství  
e-mail: 1126@mail.muni.cz

Doručeno redakci: 3. 3. 2009.

Recenzováno: 7. 4. 2009, 15. 4. 2009

Schváleno k publikování: 23. 6. 2010

**ABSTRACT****MUTUAL ATTITUDES OF SMALL ENTERPRISES AND LOCAL AUTHORITIES FROM THE POINT OF VIEW OF RELATIONSHIP MARKETING (RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH)****Růžena Lukášová, Alena Klapalová**

*Small enterprises, as the results of studies aimed at finding out the level of marketing implementation in the practice of this type of enterprises show, still use marketing techniques to a small degree. This is caused by the fact that the instruments provided by traditional transaction marketing are not cost-effective and also of little use for them. On the other hand, relationship marketing as an attitude based on purposeful establishment and maintaining of relationships with customers and other stakeholders represents an instrument which does not demand any high investments and yet it can substantially help small enterprises to gain and secure their stability in the market. Authorities of local government can also be included in the list of the relatively significant stakeholders for small enterprises.*

*The paper presents the results of the research carried out within the framework of the international project "Relationship Marketing of Micro and Small Enterprises along with Local Authorities – Comparative Research" in which employees of the Karol Adamiecki University of Economics Katowice, Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics and Administration of Masaryk University Brno and Faculty of Business and Management of Brno University of Technology cooperated. The project aimed to explore the degree to which relationship marketing is implemented in small enterprises and authorities of local government in the examined countries. This paper presents partial results concerning the mutual attitudes of small enterprises and authorities of local government in the Czech Republic.*

*The research results show that the views of small enterprise representatives and local government authority representatives about their relationships quite considerably reflect their differing positions determined by the character and the sources of their interdependence and the different level of their interest in establishing and maintaining the relationship. Due to the different position in the relationship and also the varying level to which the expectations of both entities are met the quality of the relationship is assessed in a different way and also the emotions connected with the relationship are of a different character. To sum up, on the one hand the results reveal potential, but on the other hand also obstacles to establishing relationships between these two entities.*

**Key Words:** *relationship marketing, stakeholders, small enterprises, local government authorities.*

**JEL Classification:** M31, H79.