

# OPONENTSKÝ POSUDEK

**Na disertační práci:**

**„ANGAŽOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ V RÁMCI MARKETINGOVÉHO  
MANAGEMENTU PODNIKU“**

**Autor: Ing. Petra Solarová**

**Pracoviště: Katedra obchodu a cestovního ruchu, Ekonomická fakulta,  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Školitel: doc. Ing. Antónia Štensová, PhD.**

**Oponent: doc. Ing. Kateřina Kovářová, PhD.**

***Téma disertační práce:***

Zvolené téma předložené disertační práce je dle mého názoru velmi obecně definované. Předložená disertační práce vychází z výzkumu aplikovaném na konkrétním způsobu angažování zákazníků u podnikatelských subjektů v oblasti maloobchodu (jak je uvedeno na obr. 12 str. 59). Proto by disertační práce měla mít takový název a od něj stanovit i hlavní výzkumný cíl např. zhodnotit konkrétní způsob angažování u podnikatelských subjektů v oblasti maloobchodu na konkrétních reálných informacích a z nich navrhnout doporučení pro tyto subjekty. Uvedený hlavní cíl vytvoření metodického návrhu, jak implementovat vybraný způsob angažování zákazníků v interakcích marketingového managementu tedy neodpovídá názvu práce. Vytvoření univerzálního metodického návrhu pro vymezenou oblast vědecké práce se mě jeví jako zcela nevhodné, protože dnes zvláště podnikatelské subjekty musí velmi pružně, inovativně a proaktivně jednat směrem ke svým zákazníkům. Výzkumy v oblasti zpětné vazby a práce s ní ať již v podobě angažovanosti zákazníků jsou dnes velmi cenné a je třeba s nimi pružně pracovat a přenést je do hlavních manažerských rozhodnutí směrem k získání stálého a loajálního počtu zákazníků u vybraných podnikatelských subjektů.

***Formální náležitosti disertační práce:***

Předložená disertační práce představuje soupis o celkovém obsahu cca 211 stran. Teoretická část práce, úvod a současný stav řešení problematiky zahrnuje zhruba 51 stran, cíli a metodice práce je věnováno 14 stran, praktická část práce je uvedena na 81 stranách a zbytek tvoří závěr, souhrn a přílohy.

Na první pohled je práce velmi pečlivě a systematicky zpracována. Velmi kladně v ní hodnotím celkové formální zpracování, jazykovou úpravu a práci s citačními zdroji. Citačních zdrojů je dostatek a svědčí o velmi dobré orientaci kandidátky v dané problematice. V celé práci ale působí rušivě, až nevědecky zařazení vět každého úvodního odstavce s tím o čem bude následující text a proč je zde text uveden, namísto konkrétních vědeckých údajů zapadajících do kontextu uvedených myšlenek.

Není vhodné v práci střídat citační styly viz. poznámky pod čarou. V některých místech textu dochází i k střídání osob a časů, což by se již v tomto typu práce vyskytovat nemělo. U uvedených obrázků v teoretické části je vždy uvedeno vlastní zpracování, místo upraveno dle konkrétního autora. Takto to vyznívá tak, že autorka práce je autorkou definice vztahu např. na straně 13 a dále.

V kapitole cíle a metodika působí velmi rušivě obsáhlé, vysvětlující pasáže o zdůvodnění a definici hlavního cíle, jeho provázanosti s dílčími cíli a výzkumnými otázkami v obecné rovině. Za nejdůležitější považuji obr. 12 str. 59, dle kterého mělo postupně dojít ke konkretizaci názvu disertační práce a také hlavního cíle. Uvedený hlavní cíl disertace „vytvoření metodického návrhu, jak implementovat vybraný způsob angažování zákazníků v interakcích marketingového managementu podnikatelských subjektů v oblasti maloobchodu“ vyvolává hned otázku v čem je vytvořený metodický návrh unikátní, jaké nové poznatky přináší, co vyvolalo potřebu ho vytvořit, apod.?

Uvedená metodika jen okrajově podává informaci, jak bylo v práci postupováno pro získání vědeckých výsledků, je třeba v ní velmi pečlivě hledat konkrétní věci. Například kapitoly 3.3.4 s dalšími subkapitolami jsou jen obecným výčtem metod, ale neuvádí, jak konkrétně je autorka využila k získání vědeckých výsledků.

Kapitoly 4 až 6 by měly zahrnovat konkrétní vědecké výsledky s případnou diskusí. Větší část tohoto textu by měla být uvedena v teoretické části, protože se jedná o rešerši než konkrétní výsledek, který je pak uveden raději v přílohách. Proto je také potřeba velmi pečlivě hledat v textu, co jsou vlastní výsledky práce a co je jen doplnění teoretických východisek práce. Dosud uvedené poznatky svědčí o chaotickém vedení práce, kde jednotlivé části jsou pouze obecně zpracované, než aby se prakticky aplikovaly. Je také zřejmé, že autorka práce měla snahu zakomponovat většinu připomínek v rámci katedrové obhajoby, ale to že chtěla vyhovět všem, se bohužel negativně na celé práci podepsalo.

Shrnutí výsledků a přínosy předložené práce se mne zdají být zbytečně dlouhé a rozvláčné když hlavní výsledky lze shrnout do konkrétní podoby. Naopak závěr práce lze ohodnotit jako dostačující, kde jsou shrnuty nejdůležitější konkrétní poznatky získaných vědeckých poznatků. Seznam použité literatury a zdrojů je dostačující a v pořádku jen bych doporučila pro přehlednost očíslování jednotlivých zdrojů.

#### ***Věcné hodnocení disertační práce:***

Uvedená teoretická východiska disertační práce plně nekorespondují s praktickou částí práce. Není v nich uvedený vybraný způsob angažovanosti zákazníků v interakcích marketingového managementu podnikatelských subjektů v oblasti maloobchodu, se kterým se pak v praktické části pracuje. Také se v praktické části práce vysvětlují další pojmy apod.,

což není vědecký výsledek, ale pouze doplnění teoretických východisek. Takže vlastní vědecké výsledky se velmi obtížně v práci hledají, i když jsou vzhledem k charakteru výzkumu dobře formálně a graficky zpracované. Zpětná vazba od zákazníků ať již v podobě jejich angažovanosti může inspirovat podnikatelský subjekt pro realizaci drobných anebo i výrazných změn. Jak tedy byly tyto změny analyzovány především z hlediska nákladů a přínosů pro jejich implementaci do jednotlivých manažerských prvků – konkrétně do plánování, organizování, personálního zajištění, a kontroly? Za nejpřínosnější v předložené disertační práci vidím grafické zpracování získaných výsledků z dotazníkového šetření a případových studií do tabulek a grafů a hlavně uvedená konkrétní doporučení pro podnikatelské maloobchodní subjekty shrnuté na straně 160. Lepší a přehlednější by bylo uvést současně i získaný vědecký výsledek k těmto doporučením než ho pracně hledat pod jednotlivými čísly kapitol práce. Negativně hodnotím zařazení kapitoly přínosy disertační práce. Teoretickým přínosem byl návrh definice angažování zákazníků, z toho vyplývá, že žádná není, aby byl vytvořen její návrh? Sestavení vlastní typologie způsobů, jakým je možné angažovat zákazníky je ryze subjektivní z hlediska získaných výsledků a může mít i další varianty. Poslední uvedený teoretický přínos práce v návrhu metodiky pro zpětnou vazbu zákazníků propojenou s jednotlivými etapami marketingového řízení, v čem přináší tento návrh originální řešení? Praktickým přínosem disertace jsou uvedená doporučení pro podnikatelské subjekty, než to co je obecně v práci uvedeno. Vhodnější by tedy bylo použít v práci především její praktické přínosy a zakomponovat je do závěru práce. K ostatním částem disertační práce nemám další věcné připomínky.

#### **Dotazy pro obhajobu:**

1. Jestliže v rámci zjištěné zpětné vazby od zákazníků (v podobě angažovanosti) byly zjištěny informace sloužící pro rozhodování o výběru položek do sortimentu, jak často se s těmito informacemi pracuje a jakou konkrétní hodnotu má toto zjištění na nabízený sortiment výrobků u sledovaných podnikatelských subjektů.
2. Dalším zjištěním byly informace sloužící pro uskutečnění nápravných opatření, jakých konkrétních opatření se to týkalo a jak často k nim docházelo a proč?
3. Vyčíslete prosím uvedené následné přínosy pro podnikatelské subjekty plynoucí ze získání zpětné vazby, které máte uvedené na straně 145, hlavně o kolik došlo ke zlepšení služeb, obratu, snížení odlivu zákazníků apod.

#### **Závěr:**

Předložená disertační práce svým obsahem splňuje požadavky kladené na doktorské disertační práce, i když samostatnou vědeckou práci je třeba velmi pečlivě hledat. Autorka disertační práce prokázala potřebné znalosti a orientaci v dané problematice. Schopnost disertandky samostatné vědecké práce je prokázána také v předložené publikační činnosti ve zvolené oblasti výzkumu. Přes uvedené formální nedostatky práci hodnotím **kladně a doporučuji ji k obhajobě**. V případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl **Ing. Petře Solarové** udělen titul **doktor (PhD.)**



doc. Ing. Kateřina Kovářová, PhD.

V Praze dne 1. 4. 2016

## Oponentní posudek disertační práce nazvané „Angažování zákazníků v rámci marketingového managementu podniku“, zpracovanou Ing. Petrou Solarovou

Disertační práce předkládaná k obhajobě Ing. Petrou Solarovou je orientována na bazické činnosti jádra základní funkční oblasti podnikatelského subjektu, reprezentovaného marketingem, resp. prodejní sférou. Soustřeďuje se na permanentně aktuální tematiku, jejíž význam se stoupající turbulencí ekonomického i tím pádem managerského prostředí a společností dostatku (přebytku) se jednoznačně zvyšuje. Chce-li podnik dlouhodobě prosperovat, nevystačí dnes jen s podnikatelským chováním, nýbrž musí projevovat praktické podnikání spjaté s principiálním prvkem marketingu – zákazníkem a s vazbou k finančnímu managementu. Konkrétní obsahové zorné úhly však v určitých časových intervalech procházejí parciálními proměnami. Proto znalost trhu a jednání zákazníků je podstatnou záležitostí a trvalou problematikou nejenom zainteresovaných podnikových odborníků, ale též dalších kompetentních osobností, jejichž rozhodování, byť zprostředkované, dopadá na nabídku a poptávku po produkci firmy.

Autorčiným předsevzatým úkolem je ztvárnit postavení spotřebitele, jak ve frakční pozici kupujícího (s potřebami, požadavky, přáními), tak ovšem, a to především, v poloze činitele, jemuž je nutné vytvořit takovou atmosféru a podmínky, aby se mohl účinně účastnit již v přípravě a průběhu vlastního nákupního procesu.

Disertace se skládá, kromě úvodní a závěrečné pasáže, ze sedmi kapitol i přílohové složky, vzájemně se vážících, doplňujících a rozvíjejících, z nichž za dominující partie lze pokládat 4., 5. a 6. část, s důrazem také na sedmou, shrnující součást, které probírají samotný smysl prováděného bádání, tedy angažovanost zákazníků z několika pohledů, spolu se zpětnou vazbou, včetně rozpoznávání, užití, personálně technického zajištění, prospěchů a uplatnění v mezích marketingového okruhu a jeho řízení. Náplň díla se opírá o teoretické vědomosti a praktické poznatky, jež rozebírá, kombinuje a koncentruje do náležitých návodů i zásad směřujících k rozvoji vědy, managerského umění (stojícího na osobnostních charakteristikách řídicího pracovníka) a k efektivním podnikatelským aplikacím.

Při souborné evaluaci disertačního spisu je možné shledat, že celkově splňuje patřičné body kladené na tento typ zkoumání. Symptomatickým způsobem jsou realizovány vytýčené cíle, i když některé z dílčích cílů by si zasloužily většího propracování, např. subkapitola 4.1, týkající se angažování zákazníků při provádění nákupu přímo v obchodě anebo prostřednictvím e-shopu, se zdůrazněním časové dimenze vlastní aktivity a zjišťování údajů (str. 56, 75). Sice jsou vymezeny coby posloupnosti, avšak v globálním cíli – metodickém návrhu se jejich úloha ztrácí. Z metodického zřetele je práce vedena příhodným, adekvátním sledem. Zachycuje a specifikuje průběh zpracování díla podle patřičných etap, charakter cílů i výzkumné problematiky, využívané údaje a aplikované vědecké postupy. Přínosem disertantky je podrobné, mnohostranné rozpracování zákaznické zpětné vazby, rozmanitých

instrumentů pro její aplikaci v subjektech podnikání i též pro iniciaci ochoty (stimulaci, motivaci) nakupujících k jejímu poskytování. Užitečným nástrojem, jak pro teorii, tak rovněž pro praktickou sféru, je šestá kapitola nadepsaná Metodický návrh, soustřeďující příslušné analyzované znalosti a úsudky, ústící do konkrétního námětu. Z výše průběžně konstatovaných partikulárních sdělení je zřejmé, že vystižené názory odpovídající formou poslouží dalšímu rozvíjení vědeckého fundamentu (viz také snaha o vymezení pojmu „angažování zákazníků, str. 32, 52) či tvorbě praktických představ v oblastech řízení a rozhodování (managementu) i marketingu, potažmo prodeje.

Formální stránka spisu je na výborné úrovni, ovšem s výhradou, že jeho vzhled by měl nést atribut disertačního spisu (psáno jednostranně), ne podobu knihy. Autorčina obecná, event. odborná jazyková vybavenost je rovněž na vyšším vyjadřovacím stupni.

Při posouzení selektivních publikačních aktivit disertantky je vidět, že již po jistý časový úsek se danou tematikou zaobírá, monitoruje ji a dospívá k očividným vývodům, což dokládají souběžně přiložené separáty článků, obsahující už elementární závěry, které pomáhají k dalším evidentním dedukcím.

Komplexnost, složitost i vypracování látky v předložené disertační práci, ji umožňuje doporučit k obhajovacímu řízení. Nicméně v jeho průběhu navrhuji rozšířit, detailizovat tyto okruhy:

- podstatu strategického marketingového procesu, obsah strategií a jejich rozlišení oproti plánu a taktice (obr. 1)
- postavení marketingu v systému podnikového managementu a soustavu probíhajících pochodů
- difference angažování zákazníků na bázi zpětné vazby a výzkumu trhu
- technologické aspekty samoobslužného nákupu ve stacionární prodejně

Po explicitní formulaci položených otázek a zdárné obhajobě práce **souhlasím s přiznáním vědeckého titulu Philosophiae Doctor – PhD.**

Praha 31. 3. 2016

doc. Ing. Milan Robin Paták, CSc.

vedoucí Katedry managementu a marketingu

Vysoká škola obchodní v Praze



## Oponentní posudek disertační práce

Jméno doktorandky: **Ing. Petra Solarová**  
Název: Angažování zákazníků v rámci marketingového managementu podniku  
Školitel: doc. Ing. Antonia Štensová, Ph.D.  
Oponentka: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.

Předmětem hodnocení byla disertační práce na výše uvedené téma v celkovém rozsahu 211 stran, z toho 14 stran příloh. Cílem disertační práce bylo vytvořit metodický návrh implementace vybraného způsobu angažování zákazníků v marketingovém managementu maloobchodních podniků. Jako způsob angažování zákazníků v marketingovém managementu byla na základě výzkumných šetření vybrána zpětná vazba poskytovaná podnikům zákazníkem.

Hlavní cíl práce byl dodekomponován do tří dílčích cílů, z nichž první dva cíle (cíl A a B) souvisí s analytickou rovinou řešení dané problematiky spojenou s identifikováním a praktickým využitím jednotlivých způsobů angažování zákazníků v maloobchodě. Třetí cíl je zaměřen na hledání souvislostí mezi marketingovým managementem a zpětnou vazbou zákazníků jako nejběžnějším způsobem angažování zákazníků v podniku.

Téma práce je velmi zajímavé, svým charakterem, zaměřením a zpracováním je aktuální a přínosné. Marketingový management představuje nedílnou součást působení a podnikání všech subjektů na trhu. Zahrnuje celou řadu aktivit spojených s tvorbou a realizací podnikatelských záměrů a cílů. Přes obecně známou nutnost uplatňování konceptu marketingového managementu v praxi, není marketingový management samozřejmou součástí řízení mnohých firem, nebo alespoň ne ve své komplexnosti. Je nutné podotknout, že se v podmínkách českého trhu jedná o relativně nový přístup k řízení, k jehož rozvoji dochází v podnikatelské sféře po roce 1990.

Problematicke marketingového managementu podniků je věnováno hodně odborných publikací i prostoru v oblasti vzdělávání marketingových odborníků. Menší pozornost je už věnována využití angažování zákazníků formou vyjádření zpětné vazby v souvislosti s činností podniků. Uvedená práce proto představuje obohacení stávajících poznatků o možnosti využití a dodekomponování zpětné vazby do marketingového managementu maloobchodních podniků v České republice.

Práce je zpracována přehledně, má dobrou koncepční strukturu a logickou návaznost tématických celků (kapitol). V úvodní části autorka seznamuje s problematikou marketingového managementu a angažování zákazníků včetně vymezení klíčových pojmů, které s danou problematikou souvisí. Literární přehled je zpracován systematicky. Svědčí o poměrně dobrém přehledu zkoumané problematiky i znalostech doktorandky. Výběr použité literatury považuji za dobrý.

Koncepčně doktorandka vychází ze dvou výzkumů. V prvním případě se jedná o explorační výzkum zaměřený na zjištění způsobů angažování zákazníků v maloobchodních firmách zajišťujících prodej online i offline. Tento výzkum byl realizován formou případových studií. Druhý výzkum byl zaměřen na zákazníky maloobchodních firem s cílem zjistit okolnosti týkající se poskytování zpětné vazby. Metody, které doktorandka ke zkoumání zvolené problematiky zvolila, lze považovat za vhodné a přijatelné. Je škoda, že analytickou část práce omezila pouze na pouhé popisné konstatování zjištěných skutečností a nevyužila sofistikovanější statistické metody. Tomu nahrává i fakt, že místo hypotéz v práci zvolila sérii výzkumných otázek.

Zjištěné poznatky využila pro návrh metodiky využití zpětné vazby v procesu marketingového řízení maloobchodních firem. Z toho hlediska lze považovat cíle disertační práce za splněné.

Po formální stránce je práce na velmi dobré úrovni, ať už se jedná o práci s literaturou a odkazy na použité zdroje, tak i pokud jde o práci s textem, tabulkami a obrázky použitými v textu. Gramaticky je práce také na dobré úrovni téměř bez překlepů a gramatických chyb. Stylisticky by bylo možné vytknout nesoulad mezi obsahem práce a existenci, resp. řazením podkapitol spočívající ve vynechání obsahu podkapitol čtvrté úrovně.

Publikační činnost doktorandky lze považovat za přiměřenou. Doktorandka publikovala v odborných časopisech i sbornících z konferencí. Bohužel nemá žádnou publikaci v periodiku s impakt faktorem. Uvedené publikace souvisí s tematikou disertační práce doktorandky.

### **Náměty do rozpravy**

1. Odůvodněte volbu Vámi zvolených metod získání dat, případně se zamyslete, zda byste mohla použít i jiné metody, resp. jinou koncepci výzkumu.
2. Jakým způsobem byli vybírání/kontaktování respondenti z řad zákazníků maloobchodních firem? Lze to považovat za reprezentativní výběr?
3. Proč jste zvolila analýzu respondentů z hlediska jejich nákupu online i offline? Jak to souvisí s cílem Vaší disertační práce? Jak se to promítlo do návrhu metodiky?
4. V čem spočívá teoretický přínos Vašeho návrhu metodiky práce se zpětnou vazbou od zákazníků?

### **Závěr**

Není pochyb o tom, že doktorandka v průběhu doktorského studia věnovala získání a zpracování podkladů pro disertační práci značnou pozornost a úsilí. Prokázala schopnost seznámit se s danou problematikou, prezentovat zjištěné poznatky ve vzájemných souvislostech, zvolit vhodný postup řešení, získat potřebné informace, utřídit, analyzovat a využít je při stanovení návrhu koncepce svého výzkumu.

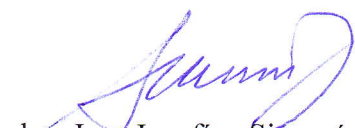


Disertační práce Ing. Petry Solarové „Angažování zákazníků v rámci marketingového managementu podniku“ vykazuje potřebnou vědeckou a odbornou úroveň a je v souladu s požadavky na vypracování vědecké práce tohoto druhu.

Z výše uvedených důvodů doporučuji práci k obhajobě a na základě jejího výsledku udělit Ing. Petře Solarové vědecký titul

**„philosophy doctor (Ph.D)“**

Liberec 24. 3. 2016



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
Technická univerzita v Liberci