

INTERFUNKČNÍ KOORDINACE V ŠIRŠÍM POJETÍ A NABÍDKA SLUŽEB

INTERFUNCTIONAL COORDINATION IN EXTENDED CONCEPTION AND OFFERING OF SERVICES

Eva Tomášková, Lucie Kaňovská

Abstract: *The paper aims to investigate the relationship between interfunctional coordination (IFC) and offering of services. IFC is a crucial component of market orientation. Market orientation is one of the approaches, which is used for improving the business performance of companies and also for increasing their competitiveness. The conception of IFC was extended in this paper. IFC includes the following elements: Cooperative Arrangements, Company Culture, Expertise, Communications, Leadership Style, Ethic and Goodwill, Organizational Structure, Coordination (Fundamental Information Acquisition, Information Coordination and Coordination Activities) and Control. Current companies try to increase their service offering because of its positive influence on customers and company as well. The research was held in 60 electronic components manufactures and electric equipment manufacturers in the Czech Republic. The Spearman's rank-order correlation test was performed to verify the relationship between IFC and service offering. The main finding shows that the relationship between IFC and service offering is independent. Positive relationship between IFC and service offering is detected especially at emphasis on innovation and emphasis on the next education of workers.*

Keywords: *Interfunctional Coordination, Service Offering, Innovation, Education of Workers, Electronic Components Manufactures, Electric Equipment Manufacturers, the Czech Republic.*

JEL Classification: *M10, M31.*

Úvod

Podniky se stále snaží nalézt takový způsob řízení, při kterém maximálně využijí trhem nabízené možnosti a optimálně všechny zdroje, které mají k dispozici. Pro efektivní rozhodování podniků je nutné vědět, které oblasti podniku, aktivit a procesů spolu souvisejí a vzájemně se ovlivňují a která jednání jsou na sobě spíše nezávislá. Tyto informace je pak nutné v průběhu času opět prověřovat, zda nedošlo k nějakým skutečnostem, které by znamenaly změnu.

Jedním z takových přístupů, kde se kloubí současný zájem teoretiků a praktiků, je interfunkční koordinace (IFC). IFC je předmětem zájmu v řadě vědních disciplín – marketingu, managementu, logistice, informatice, ale i řízení lidských zdrojů. IFC je nezbytnou součástí tržní orientace, která umožňuje manažerům zaměřit svou pozornost na externí a interní prvky a činnosti, jež ovlivňují činnost organizace, směřující ke zvýšení výkonu této organizace. Cílem IFC je snaha sladit všechny procesy a činnosti podniku tak, aby byl umožněn efektivní tok informací uvnitř podniku, ale rovněž mezi podnikem a externím prostředím.

V současné době je stále větší důraz kladen na služby, jak na samotný význam terciárního sektoru, tak i na služby, které výrobní podniky nabízejí k nabídce svých

hmotných produktů. Proto jedním z důležitých trendů, které ovlivňují rozvoj prodejní strategie a řízení fungování prodeje v mnoha společnostech, jejichž portfolio nabídky se dříve hlavně nebo výhradně soustřeďovalo na výrobky, je vzrůstající důležitost služeb (LaForge a kol., 2009). Doprovodný servis k rozšíření úplné nabídky výrobku pomocí služeb je možný způsob, jak snížit pokles marže a ztrátu strategického odlišení opírajícího se o inovace výrobku a technologickou převahu (Fischer a kol., 2012). Služby nemusí mít formu složité nabídky. Ve skutečnosti mají služby přidané do portfolia nabídky výrobních podniků daleko jednodušší charakter. Jedná se například o kontrolu, údržbu a případné jednotlivé opravy nainstalovaných produktů u zákazníků (Gebauer a kol., 2010; Kowalkowski a kol., 2013). Nabídka služeb není nyní pouze četnější, ale je často také pokročilejší. Z tohoto hlediska dělá odborná literatura rozdíl mezi základními službami typu jednotlivých nahodilých oprav a dodávek náhradních dílů, a naopak charakteru pokročilejší nabídky jako jsou smlouvy na zajištění úplných služeb a servisní smlouvy o činnosti (Stremersch a kol., 2001). Perfektní úroveň služeb je důležitá pro komunikaci přes Internet (Kozel a kol., 2017).

Analýza možných vztahů mezi IFC a službami je stále žádoucí. Jednak IFC i služby patří k atraktivním vědním oblastem a jednak zjištěné výsledky jsou vysoce prakticky využitelné. Cílem příspěvku je tedy zjistit, zda existuje závislost mezi širším pojetím IFC a nabídkou služeb. Pro zpracování tohoto příspěvku byly použity metoda deskripce, analýzy a syntézy. Závislost mezi IFC a nabídkou služeb byla verifikována pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

1 Teoretická východiska

Pojem IFC se používá již 40 let. První informace o IFC byly použity společně s termínem interfiremní kooperace ve smyslu supply chain managementu na počátku sedmdesátých let 20. století. První informaci o IFC z hlediska marketingu prezentovali Lawrence a Lorch v roce 1967. Tito autoři definovali IFC jako integraci kvality prodeje a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a částmi podniku s cílem vytvořit takovou poptávku, která by byla v daném prostředí úspěšná. Autorem další důležité definice je Porter (1985). Dle něj vytváří IFC hodnotu pro zvolené zákazníky podniku a pomáhá v rychlé odezvě na potřeby a přání zákazníků. Další definici IFC vytvořil Shapiro v roce 1987. Shapiro se zabýval cross-functional coordination (CFC). Cross-functional coordination uspořádává a harmonizuje všechny interní funkce a procesy v podniku. Cross-functional coordination je příčinou toho, že bariéry bránící rozvinutí interních funkcí ztrácí na významu. IFC získala nový význam na počátku devadesátých let ve spojitosti s tržní orientací. Narver a Slater (1990) oprášili pojem tržní orientace a IFC získala novou dimenzi. Na konci devadesátých let Caruana a Calleya (1998) uvedli, že IFC je nejdůležitější kritérium interního marketingu. Na počátku první dekády 21. století je IFC vnímána zejména jako komunikace. Zahra a George (2002) poznamenali, že IFC integruje formální a neformální mechanismy sociální adaptace. Baker a Sinkula (2009) uvedl, že IFC pomáhá podnikům přetvářet se na učící se organizace. Podle nich, IFC prezentuje kanál pro komunikaci mezi zákazníky a podnikem. Prostřední část první dekády 21. století ukazuje zejména výhody IFC. Woodside (2005) rozšířil pochopení o IFC na demonstraci snahy komunikovat se zaměstnanci, myšlení a kooperaci s vidinou dosáhnout cíle, dosáhnout efektivitu, udržet konkurenční výhodu a zvyšovat podnikový výkon. Druhá polovina první dekády 21. století definici IFC dále rozšiřuje. V této době se zde utváří dva základní přístupy k vnímání IFC. První

přístup je založený na tom, že někteří autoři vnímají IFC pouze jako nástroj pro sdílení informací, kooperaci mezi odděleními a koordinaci aktivit podniku, např. Tay a Tay (2007). Druhý širší přístup obsahuje nejen sdílení informací a koordinaci aktivit, ale rovněž i sdílení zdrojů pro vytváření koordinovaných aktivit (např. Bouranta a kol., 2005 či Peng a George, 2011). Na počátku druhé dekády 21. století jsou dále rozvíjena témata, která byla navozena v předchozí dekádě. Nadále zůstává zájem o IFC jako důležité kritérium interního marketingu (Kaurav a kol., 2015) a rozvíjení vztahu k zaměstnancům (Mohsen a Eng, 2013).

Na základě analýzy výše uvedených poznatků a za přispění našeho výzkumu jsme dospěly k závěru, že IFC je možné rozdělit do dvou úrovní. První úroveň, tedy užší jádro se přímo týká samotné koordinace – jak by se koordinace měla v podniku projevat, tedy koordinace v rámci získávání základních informací, koordinace v rámci sdílení informací a koordinace aktivit a procesů v daném podniku. Širší pojetí koordinace se vztahuje k činnostem a procesům, které s užším pojetím souvisí a dále jej rozšiřují (IFC by se v nich měla projevat). K těmto oblastem patří: Strategie podniku (kontrola), Styl vedení, Podniková kultura, uspořádání podniku, organizační struktura, volba zaměstnanců a nároků na ně kladených, úroveň komunikace (nejen sdělovat, ale i naslouchat) a etika.

Podle Varga a Lusche (2004) žijeme v době služeb, což znamená, že tradiční podniky orientované na hmotné produkty začleňují služby do své nabídky zákazníkům. Navíc výrobní podniky začaly také služby více přidávat do jejich celkové nabídky, jako součást jejich strategie odlišení (Oliva a Kallenberg, 2003; Neu a Brown, 2005; Gebauer a kol., 2010). Podle Olivy a Kallenberga (2003) může dokonce strategie orientovaná na odlišení podniku v oblasti služeb vést k přechodu z tradičního poskytovatele produktu k podniku orientovaného na služby. Společnosti s větší důvěrou ve služby dosahují lepší rentability tržeb a zlepšují svoji hodnotu (Fang a kol., 2008). Společnosti využívají nejlepší praktické zkušenosti nebo odbornou přípravu, které přispívají k lepšímu podnikovému výkonu s využitím kvality služeb, produktivity, ziskovosti a míry inovace. Nicméně efektivní rozdělení zdrojů klade důraz na inovační strategii podniku (Revilla a kol., 2016).

Výrobní společnosti se nyní zaměřují na strategii růstu založenou na službách k zajištění jejich pozice a k expanzi na konkurenční trhy (Reinartz a Ulaga, 2008; Ostrom a kol., 2010). Místo orientace jen na inovaci produktu se dnešní podniky zaměřují na odlišení služeb. Následně se místo vnímání služeb jako doplněk k produktu stávají služby středem celkové nabídky, kde je produkt doplňkem služby (Gebauer a kol., 2011). Využitím strategie odlišení v oblasti služeb v průmyslu získávají podniky strategické, finanční a marketing příležitosti. Skutečnost, že jsou služby méně viditelné a více závislé na pracovní síle, je nutí ke strategické příležitosti a udržitelnému zdroji konkurenční výhody (Heskett a kol., 1997). Služby vedou k vytvoření hodnoty založené na schopnostech podniku a zákazníka (Mathyssens a kol., 2006; Vargo and Lusch, 2008), tyto jsou unikátní a těžce napodobitelné konkurencí (Wernerfelt, 1984). Finanční příležitosti zahrnují dodatečné příjmy ze služeb v průběhu celého životního cyklu (Wise a Baumgartner, 1999). Marketingové příležitosti zahrnují použití služeb na rozšíření nabídky produktu a zvýšení kvality interakce se zákazníkem (Mathieu, 2001). Podobně i Davies a kol. (2007) ukázali, že služby poskytují stabilnější příjem, vyšší marži a vyžadují menší alokaci aktiv než výroba.

Navzdory všeobecné shodě týkající se přínosů strategie růstu služeb pro podniky převážně orientované na výroby, manažeři neustále informují o problémech, které jsou spojeny s přechodem na služby. Například Stanley a Wojcik (2005) uvedli, že jen polovina ze všech řešení zajistila nízkou ziskovost a 25 % z nich ztratili peníze ve službách s přidanou hodnotou a nabídkou řešení. Podobně i Neely (2008) potvrzuje, že ačkoliv průmysloví výrobci nabízející služby se radují z vyšších příjmů než tradiční výrobní podniky, stále generují nižší zisk. Výrobci se nepochybně o služby zajímají, ale když do této oblasti vstoupí, čelí značnému riziku a výzvám spojených s přechodem na obchodní model zaměřený na služby (Ulaga a Loveland, 2014).

Zatímco někteří autoři poukazují na skutečnost, že začlenění služeb by mělo být tahounem (Davies, 2003; Gebauer, 2007; Windahl, 2007), všeobecný názor je, že podniky musí zahájit posun uvnitř podniku vedoucí k proaktivní, čisté a silné strategii služeb s cílem uspět na trhu služeb (Gebauer a kol., 2005; Mathieu, 2001; Oliva a Kallenberg, 2003).

Služby na B2B trhu, které podporují výrobek, se podle Kotlera a Kellera (2013, str. 413) stávají hlavním prvkem boje o konkurenční výhodu. Právě z důvodu menšího počtu zákazníků a jejich důležitosti a síly větších zákazníků na průmyslovém trhu se očekává větší přizpůsobení potřebám jednotlivých zákazníků (Kotler a Keller, 2013, str. 222). Pro upevňování vazeb se zákazníky je nutné nabízet komplexní řešení jejich potřeb a přizpůsobit se jejich požadavkům ve všech možných ohledech. Proto je potřeba mít v zákaznickém servisu kompetentní lidi s proaktivním přístupem, kteří umí vycházet vstříc zákazníkům a mít také dobře nastavené komunikační kanály (Hazdra a kol., 2013, str. 40). Samozřejmě tento přístup by neměli mít jen zaměstnanci v zákaznickém servisu, ale měl by být prostoupen celou organizací.

2 Metody

2.1 Zaměření výzkumu

Služby jsou z hlediska IFC zajímavé z toho důvodu, že jsou důležitou součástí orientace na zákazníka, která, stejně jako IFC, je klíčovou částí tržní orientace. O služby je v rámci analýzy tržní orientace významný zájem. Tento je dán jednak tím, že služby hrají stále významnější roli v nabídce podniků, jednak také tím, že Cano, Carrillat a Jaramillo (2004) prokázali, že vyšší korelace mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla zjištěna u neziskových podniků a podniků nabízejících služby. Podniky zaměřené na generování zisku a výrobní podniky pak měly míru korelace mezi tržní orientací a podnikovým výkonem nižší. O rok později naopak Kirca, Jayachandran a Bearden (2005) uveřejnili výsledky svého výzkumu, kde korelace mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla vyšší u výrobních podniků než u podniků poskytujících služby. Webb a kol. (2000) formulovali, že jejich výzkum prokázal pozitivní vliv mezi tržní orientací a kvalitou služby. Jako předpoklad úspěchu nabídky nových služeb bylo Ordaninim a Magliem (2009) zjištěno, že je nutné realizovat proaktivní tržní orientaci. Rovněž vztah mezi tržní orientací a inovacemi byl významnější u podniků nabízejících služby než u výrobních podniků, viz Grinstein (2008). Frösén a kol. (2016) zjistili, že nejvýznamnější korelace mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla u podniků poskytujících služby v rámci B2B.

Je tedy zřejmé, že mnohé vědecké práce zkoumají vztah tržní orientace a služeb u výrobních podniků, případně tržní orientace a podnikového výkonu u podniků

poskytujících služby. Oblasti IFC a služeb byla však věnována zatím jen minimální pozornost. Tomášková a Kaňovská (2016) analyzovaly vztah mezi užším pojetím IFC a nabídkou služeb. Zjistily, že nelze prokázat, zda mezi těmito dvěma veličinami existuje pozitivní vztah, neboť pozitivní vztah existoval pouze u poloviny zkoumaných položek. Z detailnějšího zkoumání vyplynulo, že existuje pozitivní vztah mezi užším pojetím IFC a vývojem nových produktů a služeb dle požadavků zákazníků a dále existuje pozitivní vztah mezi kvalitou produktů a služeb a koordinací všech aktivit a procesů v daném podniku. Mezi koordinací vztahující se ke sdílení informací a kvalitou produktů a služeb nebyl detekovaný žádný vztah. Totéž platí i pro IFC v užším pojetí a speciální nabídku služeb pro VIP zákazníky. Díky těmto skutečnostem bylo naším záměrem rozšířit získané poznatky a prozkoumat ještě vztah mezi IFC v širším pojetí a nabídkou služeb, tedy zda v rámci širšího pojetí IFC nevystupuje nějaká položka, která by vykazovala s nabídkou služeb pozitivní korelaci.

Na základě výše uvedených skutečností jsme stanovily hypotézu H: „Mezi širším pojetím IFC a nabídkou služeb neexistuje pozitivní vztah“.

2.2 Metody výzkumu

Pro zjištění výsledků zkoumající širší pojetí IFC a nabídku služeb byl vytvořený dotazník. Dotazník založený na pětistupňové Likertově škále se skládal z položek použitých v předchozích výzkumech (Kaňovská a Tomášková, 2012, Bartošek a Tomášková, 2013) a byl rozšířen o další položky. Dotazník byl testovaný z hlediska spolehlivosti pomocí Cronbach alpha. Úroveň spolehlivosti činila 0,863 (Tomášková a Kaňovská, 2016).

Oblast vztahující se k IFC obsahuje 22 položek a je rozdělena do následujících částí: uspořádání podniku, podniková kultura, odbornost, komunikace, styl vedení, etika a dobrá pověst, organizační struktura, koordinace a kontrola. Část obsahující koordinaci se váže k užšímu pojetí IFC, zbývající části se váží k širšímu pojetí IFC. Užší pojetí IFC se dělí dále na koordinaci z hlediska aktivit, koordinaci v získávání základních informací a koordinaci informací. Pro ověření stanovené hypotézy H v oblasti nabídky služeb, byly zvoleny tři položky v dotazníku z části zaměřené na nabídku služeb.

Zvoleným objektem výzkumu byly podniky působící v elektrotechnickém průmyslu. Elektrotechnický průmysl má dlouhodobě historicky významný vliv na hospodářství České republiky. Dotazník byl určený ředitelům nebo manažerům podniků působících v elektrotechnickém průmyslu CZ-NACE 26 (konkrétně CZ-NACE 26.1, CZ-NACE 26.3, CZ-NACE 2651, CZ-NACE 266) a CZ-NACE 27 (konkrétně CZ-NACE 271, CZ-NACE 273, CZ-NACE 274, CZ-NACE 275 a CZ-NACE 279). Pro oslovení podniků byla použita placená databáze Českého statistického úřadu a databáze společnosti Kompas. Výzkum zahrnoval SME (od 10 do 250 zaměstnanců) z jihomoravského regionu. Podle Českého statistického úřadu je takovýchto podniků v jihomoravském regionu 107. Prostřednictvím telefonu a e-mailu byly osloveny všechny tyto společnosti s prosbou o spolupráci na výzkumu. Zpět bylo získáno 60 použitelných (plně vyplněných) dotazníků, což odpovídá návratnosti ve výši 56 %. Kompletní databáze byla analyzována užitím standardních statistických metod a dalších sofistikovaných technik.

3 Výsledky

Každá širší oblast IFC obsahuje dvě položky, k nabídce služeb se pojí tři položky. První položka zjišťuje, zda nové produkty včetně služeb jsou vyvíjeny a zlepšovány dle požadavků zákazníků. Druhá položka zkoumá, zda podniky vytváří speciální nabídku pro VIP zákazníky. Třetí položka zjišťuje, zda nabídka produktů a služeb se vyznačuje dobrou kvalitou.

Verifikace vztahu mezi IFC v širším pojetí a nabídkou služeb byla realizována za pomoci Spearmanova korelačního koeficientu. První číslo ukazuje hodnotu Spearmanova koeficientu pořadové korelace (Spearman rho), druhá hodnota je p – hodnota. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H_0 : položky jsou nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (H_A : položky jsou závislé). Hodnoty korelace jsou uvedeny v Tab. 1.

Tab. 1: Korelace položek vztahujících se k širšímu pojetí IFC a nabídce služeb

Oblast	Položka	Nabídka služeb dle přání zákazníků	Speciální nabídka pro VIP zákazníky	Dobrá kvalita nabízených služeb
uspořádání podniku	sledování činností	0,224 0,118	0,363 0,010	0,243 0,100
	definování činností	0,250 0,056	0,121 0,366	0,228 0,094
odbornost	zkušenosti specialisté	0,182 0,168	0,065 0,626	0,187 0,171
	další vzdělávání	0,271 0,038	0,238 0,072	0,316 0,019
komunikace	organizování setkání	0,255 0,052	0,155 0,246	0,146 0,288
	analýza připomínek	0,184 0,170	0,216 0,110	0,028 0,838
styl vedení	týmová práce a kooperace	0,229 0,081	0,345 0,008	0,078 0,569
	ne striktnost a formálnost	0,089 0,500	0,122 0,361	0,181 0,186
Etika a dobrá pověst	Etická rozhodnutí	0,092 0,494	0,100 0,458	0,099 0,478
	Identifikace pracovníků s podnikem	0,191 0,161	0,152 0,274	0,133 0,344
Podniková kultura	Preference externího prostředí	-0,284 0,032	-0,171 0,207	-0,000 1,000
	inovace	0,269 0,040	0,324 0,013	0,415 0,002
Organizační struktura	Kompetence a odpovědnost	0,222 0,092	0,158 0,235	0,184 0,178
	flexibilita	0,078 0,564	0,141 0,299	0,131 0,340
Strategie a kontrola	Dosahování dlouhodobých cílů	-0,155 0,259	-0,056 0,683	0,248 0,076
	Podpora hlavního cíle	0,245 0,063	0,200 0,135	0,266 0,052

Zdroj: autorky

Tabulka ukazuje, že většina výsledků vykazuje nezávislost, resp. pouze 17 % výsledků vykazuje závislost. Nabídka produktů a služeb dle požadavků zákazníků má pozitivní korelaci se dvěma položkami ($p < 0,05$), u jedné položky je pak možné sledovat negativní korelaci. U druhé položky vztahující se ke službám, tedy zjištění toho, zda podniky realizují speciální nabídku služeb pro VIP zákazníky, nalezneme pozitivní korelace ve třech případech. U poslední položky zjišťující, zda podniky nabízejí kvalitní produkty a služby, se projevuje pozitivní závislost pouze ve dvou případech. K položkám vykazující pozitivní závislost se řadí zejména důraz na inovace, které vykazalo pozitivní korelaci s nabídkou služeb ve všech třech případech ($p = 0,040$, $p = 0,013$ a $p = 0,002$), dále pak důraz na další vzdělávání, které vykazalo pozitivní korelaci s nabídkou služeb ve dvou případech ($p = 0,038$ a $p = 0,019$), dále pak oddělené sledování činností ($p = 0,010$) a týmová práce a kooperace ($p = 0,008$). Negativní korelaci vykazují položky preference externího prostředí a nabídka služeb dle přání zákazníků ($p = 0,032$). U nabídky služeb bylo možné očekávat zejména pozitivní závislost s flexibilitou, tato však ani u jedné ze tří položek nabídky služeb nebyla nalezena.

4 Diskuze

Výše uvedené výsledky tedy potvrzují hypotézu, že mezi IFC v širším pojetí a nabídkou služeb neexistuje pozitivní vztah. Pozitivní vztah je možné spatřit pouze výjimečně u některých položek IFC, zejména se v tomto případě jedná o důraz na inovace a další vzdělávání pracovníků. Přitom vzájemné porovnání obou položek, důraz na další vzdělávání a důraz na inovace, vykazuje užitím Spearmana korelačního koeficientu vzájemnou silnou pozitivní korelaci ($p = 0,000$). Z výše uvedeného lze tedy vyvozovat, že další vzdělávání pracovníků pomáhá vytvářet v podniku tlak na zdokonalování inovací, které se projevuje rovněž u nabídky služeb.

Ačkoliv tedy byl potvrzený pozitivní vztah mezi tržní orientací (jejíž nezbytnou komponentou je IFC) a nabídkou služeb (např. Ordanini a Maglio, 2009), vztah mezi samotnou IFC a nabídkou služeb nebyl prokázán, a to ani v užším pojetí (viz Tomášková a Kaňovská, 2016) ani v širším pojetí. Nicméně důraz na implementaci IFC u podniků, stejně tak důraz na rozšíření nabídky služeb u podniků je stále zřetelnější.

Důraz na inovace je podstatou i inteligentních služeb, které začínají podniky nabízet svým zákazníkům. Jak totiž uvedli Allmendinger a Lombreglia (2005), už brzo bude pro podnik nedostatečné nabízet služby, bude muset poskytovat inteligentní služby (v angličtině se používá výraz smart services). Jejich velkým přínosem je jednoznačně možnost monitoringu zařízení u zákazníka, které jsou důležité jak z hlediska úprav či oprav (i formou vzdálené správy) zařízení, tak i využíváním zjištěných informací a jejich vyhodnocením pro využití prediktivní údržby či následnou inovaci produktu.

Podle Kleina (2017, str. 234) patří mezi možné přínosy pro poskytovatele inteligentních služeb například zvýšení marží, snížení nákladů, generování dalších odbytů, realizace vyšších cen, shromažďování cenných informací, zvýšení spokojenosti zákazníků či odlišení se od konkurence. Naopak pro zákazníky jsou výhody z užívání inteligentních služeb podle Kleina (2017, str. 234) následující: lepší spolehlivost (např. předcházení poruchám), vyšší rychlost poskytnutí služby (např. rychlejší řešení problému), vyšší efektivita (např. optimalizace procesu), vyšší kvalita služby (např. snížená míra poruch), lepší přizpůsobení potřebám uživatele (např.

pružná konfigurace řešení), lepší kvalita informací (např. vyšší transparentnost) zaměřeni se na své vlastní hlavní kompetence (např. pomocí zjednodušeného outsourcingu), atd.

Mezi možná řešení inteligentních služeb, která vycházejí z výsledků případových studií Kleina (2017, str. 217), lze zařadit následující: platforma inteligentních služeb, (IT řešení propojující poskytovatele služeb, zákazníky a technické prostředky, eventuálně také partnery a třetí strany), odborná pomoc cestou dálkového připojení během uvádění do provozu, zaškolení prostřednictvím dálkového připojení (např. odborníci koučující servis u zákazníků nebo přímo zákazníky prostřednictvím připojení na dálku), datový přenos prostřednictvím dálkového připojení, uchovávání dat (např. automatické zálohování a ukládání dat), aktualizace systému prostřednictvím dálkového připojení (např. automatická aktualizace software v nainstalované bázi), dálková klasifikace podmínek a analýza nainstalované báze, prediktivní služby (např. předvídání událostí na základě dat a proaktivní iniciace servisních zásahů), porovnávání výkonnosti na základě dat (např. porovnávání provozní výkonnosti různých zákazníků pomocí nainstalované báze), poradenská činnost na základě dat (např. poskytování rad zákazníkům k optimalizaci výrobních procesů), atd.

Oblast digitálních služeb nabývá dnes na významu i u malých a středních podniků. Samozřejmě je pro ně komplikovaná počáteční investice spojená s poskytováním těchto pokročilých služeb a často je to odradí. Na druhou stranu jsou malé a střední podniky mnohem flexibilnější k novým činnostem, a pokud je vůle managementu touto cestou jít, pak může být implementace inteligentních služeb do nabídky poskytovaných produktů jednodušší. Proto jsme se rozhodly provést hloubkové rozhovory s otevřenými otázkami právě u elektrotechnických podniků, které podle informací už z uskutečněného výzkumu v roce 2014 inteligentní služby poskytují.

Oblastí výzkumu bylo právě zmapování současné situace malých a středních podniků s poskytováním těchto služeb. Z rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že nabídka těchto služeb je pro tyto podniky téměř samozřejmostí a nedokážou si představit, že by tyto inteligentní služby zákazníkům nenabízely, protože jim jednoznačně šetří čas, peníze (např. na cestovné svých techniků) a navíc jim poskytují informace od zákazníků, které jsou pro ně a další inovace produktů velmi důležité. Tuto problematiku inteligentních služeb chceme i nadále zkoumat, jelikož se nám i podnikům jeví jako prioritní.

Závěr

IFC je možné rozdělit na IFC v užším pojetí a IFC v širším pojetí. Užší pojetí IFC se váže k samotné koordinaci, přitom širší pojetí se pak vztahuje k činnostem a procesům, které užší pojetí dále rozšiřují, kam patří oblast strategie podniku (kontrola), styl vedení, podniková kultura, uspořádání podniku, organizační struktura, volba zaměstnanců, úroveň komunikace a etika. V rámci těchto širších oblastí byla ve vztahu s nabídkou služeb zjištěna převážně nezávislost jednotlivých položek. Významná pozitivní závislost byla zjištěna zejména u položky důraz na další vzdělávání pracovníků a důraz na inovace.

Nabídka služeb dále prochází rozsáhlým vývojem, kdy v současné době se mnohé vědecké studie zaměřují zejména na nabídku inteligentních služeb. Inteligentní služby

v budoucnu určitě značně ovlivní vzdělání, zdravotnictví, maloobchod, výrobu a dopravu a společnosti, které tuto výzvu nepřijmou a nevyužijí její příležitosti, budou mít problémy přežít na trhu. Jak řekl Töytäri (2017) podniky potřebují povědomí a propojenost vytvořit hodnotné inteligentní služby.

Inteligentní produkty budou doručovat vytvořenou hodnotu pro zákazníky, kteří budou profitovat z větší kontroly užívání produktů. Pro výrobce to znamená přínos ve větší výkonnosti svých procesů, integraci s dodavatelským řetězem a onshoring inteligentní výrobní kapacity do konečného dodání high-tech produktů.

Podle Maříka a kol. (2016, str. 37) se očekávaný vývoj české ekonomiky, resp. podniků jednoznačně týká postupného propojování a prorůstání sekundární výrobní sféry s terciární sférou služeb. Oblast služeb se pak stane primární a výroba se tak stane službou materializace modelu zákaznický poptávaného výrobku. Předvýrobní etapy, dříve velmi úzce svázané s vlastní výrobou, bude možné oddělit a pomocí zpracování virtuálních produktů již ve fázi prvních grafických návrhů, projektování či konstrukce, bude možné formou služby vytvářet variantní řešení modelů s maximální vypovídající schopností, kdy vlastní výroba může být na zcela jiném kontinentu.

Obdobná situace bude i po ukončení samostatného výrobního procesu, kdy bude formou velmi sofistikované služby zajišťován po celou dobu životnosti produktu jeho servis, příp. činností související s vylepšováním jeho užitečných vlastností nebo technických parametrů. Tyto služby bude možné poskytovat, především u složitějších a technicky náročnějších celků, díky monitoringu pomocí vzdáleného přístupu k produktu nebo zařízení, jehož součástí je konkrétní produkt. Další formou zprostředkování servisních služeb bude aktivní monitoring a komunikace produktu se servisním střediskem s tím, že povýrobní údržba bude probíhat autonomně v režimu tzv. prediktivní údržby.

Problémem ale zůstává koordinace těchto inteligentních služeb, což vyvolává další otázky vztahující se k propojenosti IFC a služeb. Sledování vývoje obou oblastí bude dalším záměrem našeho výzkumu.

Reference

- Allmendinger, G. a Lombreglia, R.. (2005) Four strategies for the age of smart services. *Harvard Business Review*, 83 (10), s. 131.
- Baker, W. E., a Sinkula, J. M.. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 443–464.
- Bartošek, V. a Tomášková, E.. (2013). Interfunctional Coordination from Company Functions Point of View. *Acta academica karviniensia*, 13 (3), s. 5-17.
- Bouranta, N. a kol.. (2005). The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. *Operational Research: An International Journal*, 5 (2), s. 349 – 62. DOI 10.1007/2FBF02944318.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A. a Jaramillo, F.. (2004). A Meta-Analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(June), s. 179–200. DOI 10.1016/j.ijresmar.2003.07.001.

- Caruana, A. a Calleya, P.. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (3), s. 108-116. DOI 10.1108/02652329810213510.
- Davies, A. a kol.. (2003). Are firms moving downstream into high-value services. Service innovation, organizational responses to technological opportunities & market imperatives. *Series on technology management*, 9, s. 21-340.
- Davies, A., Brady, T., Hobday, M..(2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial marketing management*, 36(2), s. 183-193. DOI 10.1016/j.indmarman.2006.04.009.
- Fang, E., Palmatier, R.W. a Steenkamp, J.-B.E.M.. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72 (5), s. 1-14. DOI 10.1509/jmkg.72.5.1.
- Fischer, T., Gebauer, H. a Fleisch, E.. (2012). *Service business development: Strategies for value creation in manufacturing firms*. Cambridge University Press.
- Frösén, J. a kol.. (2016). Effective forms of market orientation across the business cycle: a longitudinal analysis of business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 52, s. 91-99. DOI 10.1016/j.indmarman.2015.05.012.
- Gebauer, H. a kol.. (2010). Match or mismatch: strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies. *Journal of Service Research*, 13 (2), s. 198-215. DOI 10.1177/1094670509353933.
- Gebauer, H.. (2007). The logic for increasing service revenue in product manufacturing companies. *International Journal of Services and Operations Management*, 3 (4), s. 394-410. DOI 10.1504/IJSOM.2007.013462.
- Gebauer, H., Gustafsson, A. a Witell, L.. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of business research*, 64, (2), s. 1270-1280. DOI 10.1016/j.jbusres.2011.01.015.
- Gebauer, H., Fleisch, E. a Friedli, T.. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23 (1), s. 14-26. DOI 10.1016/j.emj.2004.12.006.
- Grinstein, A.. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), s. 166-173.
- Hazdra, A., Jiřinová, K., Kypus, L., Harázinová, V., Lunga, V.. (2013). *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Heskett, J.; Sasser, W. E., Schlesinger, L.A.. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Kaňovská, L., a Tomášková, E.. (2012). Competitor Orientation at Hi-tech Companies. *Trendy ekonomiky a managementu*, 7 (10), s. 45-52.
- Kaurav, R. P. S. a kol.. (2015). Effect of Internal Marketing on Hotels: Empirical Evidence for Internal Customers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16 (4), s. 311-330. DOI 10.1080/15256480.2015.1090247.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. a Bearden W. O.. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (April), s. 24-41. DOI 10.1509/jmkg.69.2.24.60761.
- Klein, M. M.. (2017). *Design Rules for Smart Services*. PhD Thesis. University of St. Gallen.
- Kotler, P. a Keller, K. L.. (2013). *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada.
- Kowalkowski, Ch., Witell, L. a Gustafsson, A.. (2013) Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 42 (1), s. 18-30. DOI 10.1016/j.indmarman.2012.11.004.
- Kozel, R., Hawrysz, L., Vilamová, Š., Hys, K.. (2017). Mystery E-mail/Website Customer Service. A Case Study of Retail Companies. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*, 40(2), s. 95-107.

- Laforge, R. W., Ingram, T. N. a Cravens, D. W.. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (3-4), s. 199-219. DOI 10.1080/09652540903064662.
- Lawrence, P. a Lorsch, J.. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, s. 1-30. DOI 10.2307/2391211
- Mařík, V. a kol.. (2016). *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press.
- Mathieu, V.. (2001). Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), s. 39-61. DOI 10.1108/08858620110364873.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. a Berghman, L.. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35 (6), s. 751-761. DOI 10.1016/j.indmarman.2005.05.013.
- Mohsen, K. a Eng, T.. (2013). Enhancing Inter functional coordination and marketing performance: utilization of the motivation/ability/opportunity framework. UNSPECIFIED. EBS *Working Papers* WP2013-9, University of Essex, Colchester.
- Narver, J. C. a Slater, S. F.. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), s. 20-35. DOI 10.2307/1251757.
- Neely, A.. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1 (2), s. 103-118. DOI 10.1007/s12063-009-0015-5.
- Neu, W. A. a Brown, S. W.. (2008). Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (2), s. 232-251. DOI 10.1108/09564230810869757.
- Oliva, R. a Kallenberg, R.. (2003). Managing the transition from products to services. *International journal of service industry management*, 14 (2), s. 160-172. DOI 10.1108/09564230310474138.
- Ordanini, A. a Maglio, P. P.. (2009) Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development. *Decision Sciences*, 40 (3), s. 601-625. DOI 10.1111/j.1540-5915.2009.00238.x.
- Ostrom, A. L. a kol.. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13 (1), s. 4-36. DOI 10.1177/1094670509357611.
- Peng C. a George R. T.. (2011). The effect of inter-functional coordination on organizational commitment in the hotel industry (*Scholarworks*).
- Porter, M.. (1985). *Avantage concurrentiel*. Traduction of Philippe de Lavergne.
- Reinartz, W. a Ulaga, W.. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86 (5), s. 90.
- Revilla, M. a kol.. (2016). Do online access panels need to adapt surveys for mobile devices?. *Internet Research*, 26 (5), s. 1209-1227. DOI 10.1108/IntR-02-2015-0032.
- Shapiro S. P.. (1987). The social control of impersonal trust. *Am. J. Socio*, 93, s. 623-58. DOI 10.1086/228791.
- Stanley, J. a Wojcik, P.. (2005). Better B2B Selling. *McKinsey Quarterly*, 38 (3), s. 14-15.
- Stremersch, S., Wuyts, S. a Frambach, R. T.. (2001). The purchasing of full-service contracts:: An exploratory study within the industrial maintenance market. *Industrial Marketing Management*, 30 (1), s. 1-12. DOI 10.1016/S0019-8501(99)00090-5.
- Tay, J. Y. W. a Tay, L.. (2007). Market orientation and the property development business in Singapore. *International Journal of Strategic Property Management*, 11(1), s. 1-16
- Tomášková, E. a Kaňovská, L.. (2016). Interfunctional Coordination of Service Offering Provided by Manufacturers. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 27 (5), s.519-526. DOI 10.5755/j01.ee.27.5.14300.

- Töytäri, P., Turunen, T., Klein, M., Eloranta, V., Biehl, S., Rajala, R., Hakanen, E.. (2017) Overcoming Institutional and Capability Barriers to Smart Services. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. [online] Hilton Waikoloa Village, Hawaii Dostupné na: https://aisel.aisnet.org/hicss-50/da/service_science/6/. [5. 1. 2018].
- Ulaga, W. a Loveland, J. M.. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43 (1), s. 113-125. DOI 10.1016/j.indmarman.2013.08.006.
- Vargo, S. L. a Lusch, R. F.. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68 (1), s. 1-17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
- Vargo, S. L. a Lusch, R. F.. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36 (1), s. 1-10. DOI 10.1007/s11747-007-0069-6.
- Webb, D. a kol.. (2000). An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation. *Journal of Business Research*, 48, s. 101-112. DOI 10.1016/S0148-2963(98)00114-3.
- Wernerfelt, B..(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), s. 171-180.
- Windhal, Ch.. (2007). *Integrated Solutions in the Capital Goods Sector: Exploring innovation, service and network perspectives*. PhD Thesis. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.
- Wise, R. a Baumgartner, P.. (1999). Go downstream. *Harvard Business Review*, 77 (5), 133-141.
- Woodside, A. G.. (2005). Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study. *Industrial marketing management*, 34 (3), s. 275-279. DOI 10.1016/j.indmarman.2004.10.001.
- Zahra, S. A. a George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27 (2), s. 185-203. DOI 10.2307/4134351.

Kontaktní adresa

Ing. Eva Tomášková, Ph. D.

Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra finančního práva a národního hospodářství

Veveří 70, 611 80 Brno, Česká republika

E-mail: eva.tomaskova@law.muni.cz

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu

Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

E-mail: kanovska@fbm.vutbr.cz

Received: 01. 03. 2018, reviewed: 10. 09. 2018

Approved for publication: 24. 10. 2018