

## CHEMICKÝ PRŮMYSL

### PROSPĚŠNOST NÁSTROJŮ INTEGRACE VÝROBCŮ CHEMICKÝCH PRODUKTŮ SE ZÁKAZNÍKY PRO POSILOVÁNÍ VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ

HANA LOŠŤÁKOVÁ, MARTINA JELÍNKOVÁ  
a VLADIMÍRA VLČKOVÁ

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická,  
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Studentská 95, 532 10 Pardubice  
hana.lostakova@upce.cz

Došlo 20.9.16, přepracováno 5.1.17, přijato 3.2.17.

Klíčová slova: hodnotová síť, vztahy se zákazníky, nástroje integrace subjektů hodnotové sítě, průmyslový trh, chemický průmysl, konkurenceschopnost

#### 1. Úvod

Strategický management vztahů se zákazníky vyžaduje nejen vyvíjet a nabízet produkty, ceny, distribuci a marketingovou komunikaci podle potřeb a požadavků zákazníků, ale věnovat pozornost hlubšímu propojení dodavatelů a odběratelů a posilování vztahů mezi nimi. Dlouhodobé vztahy se zákazníky nemohou být okopírovány konkurencí, a proto přinášejí podniku jedinečnou a trvalou konkurenční výhodu<sup>1</sup>. Gummesson<sup>2</sup> uvádí, že se mění úloha marketingového mixu z transakčních nástrojů, krátkodobě uspokojujících poptávku po produktech a službách, v nástroje, vedoucí k posilování vztahů, sítí a interakcí. To vyžaduje úzkou integraci nejen mezi dodavateli a odběrateli, ale i mezi dalšími subjekty, spolupodílejícími se na vytváření hodnoty pro zákazníky v hodnotové síti (zprostředkovateli, prostředníky, distributory, dodavateli, průmyslovými svazy a sdruženími, vládními institucemi atd.). Hodnotová síť je systém partnerství a aliancí, které podnik uzavírá za účelem dokonalejšího uspokojování potřeb a požadavků svých zákazníků. Integrace všech těchto spolutvůrců hodnoty pro zákazníka, nazývaných v české odborné literatuře „zainteresované strany“ nebo „zájmové skupiny“ nebo „stakeholderi“ (z angl. stakeholders), umožňuje posilování vzájemných vztahů mezi podnikem a zainteresovanými stranami, růst vyjednávací síly na trhu, eliminaci duplicitních činností a efektivnější provádění specializovaných činností. Vede k hlubšímu propo-

jení se zákazníky díky lepšímu porozumění jejich potřebám a požadavkům a vyšší flexibilitě při jejich obsluze. To je často spojeno s růstem konkurenceschopnosti a posilováním pozice podniku na trhu.

Cílem tohoto článku je jednak charakterizovat novodobé trendy v budování vztahů se zákazníky na průmyslovém trhu, jednak shrnout výsledky primárního kvantitativního výzkumu, realizovaného mezi manažery odběratelských podniků chemických produktů. Výzkum byl zaměřen na studium prospěšnosti různých forem spolupráce a integrace mezi dodavateli a odběrateli chemických produktů. Cílem bylo specifikovat nejdůležitější nástroje integrace v odvětví chemického průmyslu.

#### 2. Nové trendy v marketingu vztahů v hodnotové síti na průmyslových trzích

Kotler<sup>3</sup> již v r. 1992 konstatoval, že „existuje všeobecná shoda v tom, že podnikání se rozvíjí, pokud jsou podniky schopny konkurovat na domácích i globálních trzích. To vyžaduje rozvíjet se všemi zainteresovanými stranami silné vazby. Musí skončit běžné praktiky jako je nátlak na dodavatele na snížení cen, diktát podmínek dodávky distributorům a zacházení se zaměstnanci jako se zdroji nákladů spíše než jako s aktivy. Je třeba změnit filosofii podnikání z krátkodobě transakčně orientované v dlouhodobě orientovanou s cílem budování vztahů se všemi subjekty, které tvoří spolu s podnikem hodnotovou síť. Tyto subjekty (zainteresované strany) mohou svou činností nebo opatřeními přímo nebo nepřímo ovlivnit nebo se přímo spolupodílet na vytváření hodnoty pro zákazníky a efektivně tak zvyšovat schopnost podniku nejen získat, ale zejména si dlouhodobě udržet zákazníky.“ Payne a Frow<sup>4</sup> zdůrazňují, že soudobý marketing vztahů:

- vyžaduje soustředění na vztahy spíše než na transakce,
- představuje přechod od funkčně založeného marketingu k marketingu založenému na úzké spolupráci všech útvarů podniku,
- vyžaduje plné soustředění na vytváření hodnoty pro zákazníka,
- je přístup, který je zaměřen na propojení a spolupráci všech subjektů, spoluvytvářejících hodnotu pro zákazníka, nikoliv jen na zákazníky,
- znamená přechod od marketingových činností, zaměřených na získávání zákazníků k marketingovým činnostem, které kladou důraz na udržení zákazníků a posilování jejich loajality.

Při vytváření hodnoty pro zákazníky je třeba propojit všechny útvary uvnitř podniku a všechny relevantní zainteresované strany<sup>5</sup>. Základní hybnou silou marketingu vztahů je průřezová spolupráce a integrace všech subjektů interní i externí hodnotové sítě a odstranění tradičních byrokratických překážek.

V marketingu vztahů je třeba klást důraz na tři ústřední procesy v podniku – výzkum a vývoj nových výrobků a jejich zavádění na trh, management vztahů se zákazníky a management dodavatelského řetězce<sup>6</sup>. Vyžaduje to zejména integrovat marketing, služby zákazníkům a management kvality<sup>7</sup>.

Základním cílem marketingu vztahů je dosáhnout co nejvyšší celoživotní hodnoty každého zákazníka pro podnik. V tomto smyslu se celoživotní hodnotou zákazníka pro podnik rozumí budoucí tok čistých marketingových zisků, někdy nazývaných „čisté marketingové příspěvky“, diskontovaných k současnému období. Nelze předpokládat, že všichni zákazníci budou za celé budoucí období jejich obsluhy pro podnik stejně ziskoví, a proto by měly podniky uplatňovat strategii diferencované péče o zákazníky podle jejich potenciální marketingové ziskovosti pro podnik<sup>8</sup>.

Zákazníci, kteří opakovaně nakupují produkty podniku, mu nejen zvyšují tržby, ale vytváří se u nich k firmě a značce silnější vztah. Tito zákazníci doporučují produkty podniku jiným zákazníkům a omezují náklady na získání dalších zákazníků. To je základem moderně pojatého řízení vztahů se zákazníky a strategií s tím spojených.

Marketing vztahů přináší podniku i řadu nehmotných přínosů, neboť prohlubuje porozumění zákazníkům, umožňuje mu hlubší poznání jejich potřeb a požadavků. To zvyšuje schopnost podniku se přizpůsobit zákazníkům lépe a dokonaleji než ostatní konkurenti jak v oblasti produktů, tak služeb a navázat s nimi silné vztahy<sup>9</sup>. Silné vztahy se zákazníky představují klíčová podniková aktiva, neboť mají potenciál zvyšovat loajalitu zákazníků a jejich marketingovou ziskovost pro podnik<sup>10</sup>.

Má-li podnik dosahovat zvýšené spokojenosti a loajality zákazníků, musí znát své zákazníky i konkurenty jako nikdy před tím a tyto znalosti aktivně využívat. Proto musí usilovat o zdokonalování sběru a sdílení informací uvnitř podniku i mezi partnery ze zájmových skupin, společně se podílejícími na vytváření hodnoty pro zákazníka. Marketing vztahů vyžaduje integrovaný přístup k podnikání, zahrnující vedle daleko rozsáhlejšího sdílení informací v on-line režimu také užší technologické a obchodní propojení subjektů hodnotové sítě, zejména výrobců a jejich zákazníků, což vede k větší flexibilitě a efektivnosti při uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. Velkou roli v integraci subjektů hodnotové sítě začínají hrát nejen osobní kontakty, ale stále více sociální média<sup>11</sup>. Posilují možnosti poradenství, sdílení obchodních informací, výměny zkušeností, know-how a prohlubování mezilidských vztahů. Posilování vazeb zejména mezi dodavateli a odběrateli mnohdy na průmyslovém trhu vyústí ve fúze a akvizice, které radikálně mění povahu vzájemných vztahů<sup>12</sup>.

Bohužel, zatím v řadě velkých průmyslových podniků tomu tak není, neboť marketing je stále vnímán jako řada souvisejících, ale relativně samostatných činností, které jsou odděleny od zbytku firmy. To není efektivní a nevede to k vyšší výkonnosti podniků. Cestou ke změně je poznání, jaké formy a nástroje integrace jsou prospěšné pro posilování vztahů se zákazníky v rámci odvětví a vyráběné

kategorie produktů a formou propojení a spolupráce subjektů hodnotové sítě je aktivně rozvíjet.

### 3. Cíle a metodika primárního výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak manažeři podniků, nakupujících chemické produkty, vnímají prospěšnost různých forem propojení a spolupráce jich jako odběratelů s výrobcí těchto produktů pro posilování vzájemných vztahů. Výzkum byl proveden mezi odběrateli pigmentů a barviv, průmyslových trhavin a anorganických kyselin a solí v České republice. Tyto kategorie výrobků byly vybrány záměrně, neboť každá z nich vyžaduje různé formy spolupráce a integrace výrobců a zpracovatelů těchto produktů.

V odborné literatuře zatím chybí ucelený výklad vhodných nástrojů posilování vztahů se zákazníky na průmyslovém trhu obecně ani konkrétně pro produkty určené pro spotřebu nebo užití v navazujících výrobcích. Proto byly nástroje a formy propojení a spolupráce mezi dodavateli a odběrateli identifikovány na základě kvalitativního výzkumu a následně kvantitativního výzkumu, které byly na pracovišti autorů realizovány v letech 2013 až 2015. Výzkumy byly provedeny v dvaceti sedmi odběratelských podnicích v České republice, které nakupují zkoumané chemické produkty pro vlastní výrobu nebo použití a ve dvou výrobních podnicích, od kterých tyto produkty nakupují. Při kvalitativních výzkumech byla data sbírána metodou individuálních hloubkových rozhovorů a při kvantitativních výzkumech metodou osobního dotazování pomocí sítě tazatelů z řad autorů tohoto článku a studentů Univerzity Pardubice. V každém podniku byli dotazováni vrcholoví manažeři strategických podnikatelských jednotek, vedoucí a pracovníci strategického rozvoje, výzkumu a vývoje, marketingu, prodeje, obchodně-technických služeb, výroby, managementu kvality a nákupu. Osloveni byli ti manažeři, kteří jsou v podniku odběratele členy interní hodnotové sítě. Celkem se dotazování zúčastnilo sto šest manažerů odběratelských podniků. Data byla zpracována a analyzována statistickým softwarem IBM SPSS Statistics, verze 23.

### 4. Výsledky primárního výzkumu

Kvalitativní výzkumy mezi manažery výrobních a odběratelských podniků vyústily v identifikaci řady nástrojů a forem propojení a spolupráce výrobců chemických produktů a jejich odběratelů. Následné kvantitativní výzkumy mezi manažery odběratelských podniků byly zaměřeny na zjištění prospěšnosti jednotlivých nástrojů propojení a spolupráce pro posilování vzájemných vztahů s výrobcí produktů. Manažeři odběratelských podniků hodnotili prospěšnost jednotlivých forem propojení a spolupráce pro posilování vzájemných vztahů na sedmi-bodové škále, a to na úrovních 1 – zcela neprospěšné, 2 – velmi neprospěšné, 3 – spíše neprospěšné, 4 – ani prospěš-

né, ani neprospěšné, 5 – spíše prospěšné, 6 – velmi prospěšné a 7 – mimořádně prospěšné.

#### 4.1. Prospěšnost forem spolupráce a integrace výrobců chemických produktů s jejich odběrateli pro posilování vzájemných vztahů

Výzkum ukázal, že manažeři podniků, zpracovávajících chemické produkty, obecně vnímají prospěšnost větší formy forem spolupráce a integrace výrobců a odběratelů pro posilování vzájemných vztahů pozitivně (viz tab. I).

Pro odběratele chemických produktů je velmi důležité, pokud jim jejich dodavatel poskytuje know-how pro užití nebo zpracování produktů, a dokonce půjčuje zařízení nebo přístroje, usnadňující užití nebo zpracování produktu v podniku odběratele, případně pokud se dodavatel spolu-

podílí na modernizaci provozů odběratele pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Odběratelé chemických produktů velmi oceňují, pokud s nimi dodavatel spolupracuje při výzkumu a vývoji produktů, testování dodaných produktů a přizpůsobování technologií zpracování dodaných produktů v jejich provozech. Významně si cení, pokud s nimi dodavatel sdílí informace o vyrobeném množství produktů, o skladových zásobách, o stavu vyřizování objednávek a obecně o vývoji odvětví a podmínkách pro podnikání na trzích.

Pouze za spíše prospěšné nebo dokonce ani prospěšné, ani neprospěšné pro posilování vzájemných vztahů považují odběratelé chemických produktů, pokud s nimi výrobci spolupracují při obsluze jejich trhů, tj. v navazujícím řetězci zákazníků odběratele. Tato spolupráce může mít různou podobu. Znamená to, že výrobci se

Tabulka I

Prospěšnost forem spolupráce a integrace výrobců a zpracovatelů chemických produktů pro posilování vzájemných vztahů (použita škála od 1 – zcela neprospěšné po 7 – mimořádně prospěšné)

Formy propojení a spolupráce výrobců a odběratelů	Počet odpovědí		Modus	Percentily		
	platné	chybí		25	50	75
Poskytování know-how odběratelům pro užití nebo zpracování produktů	103	3	6	4	5	6
Společný výzkum a vývoj produktů dodavatelů s odběrateli	100	6	5	4	5	6
Společné testování produktů dodavatelů s odběrateli u odběratele	99	7	5	4	5	6
Pomoc při přizpůsobení technologií u odběratele dodávaným produktům	102	4	4 <sup>a</sup>	4	5	6
Půjčování zařízení, přístrojů odběrateli	93	13	5	4	5	6
Sdílení informací o vyrobeném množství výrobků a jeho zásobách u dodavatele	100	6	5	4	5	6
Sdílení informací o vývoji odvětví a podmínkách na různých trzích	97	9	4	3,5	4	6
Spolupodílení se na modernizaci provozů odběratele	96	10	4 <sup>a</sup>	3,3	4,5	6
Sdílení informačního systému pro sledování vyřizování objednávek	97	9	5	2,5	5	5
Spolupodílení se na poskytování služeb odběratele pro jeho zákazníky	99	7	5	3	4	5
Propojení informačních systémů dodavatelů s odběrateli	103	3	4	3	4	5
Společné (dodavatelů s odběrateli) strategické plánování	93	13	5	3	4	5
Spolupráce dodavatelů s odběrateli při výzkumu zákazníků odběratelů	96	10	4	3	4	5
Společné takticko-operativní plánování dodavatelů s odběrateli	93	13	4 <sup>a</sup>	2	4	5
Spolupodílení se dodavatele na propagaci produktů odběratele	87	19	5	2	4	5
Sdílení databází o zákaznících odběratele a jejich obsluze s dodavatelem	94	12	3	3	3	5

<sup>a</sup> Existuje více modů, uveden nejvyšší

svými odběrateli společně sestavují strategické a takticko-operativní plány, pomáhají odběratelům při výzkumu potřeb a požadavků jejich zákazníků, pomáhají jim při propagaci jejich produktů na jejich trzích nebo jim dokonce přispívají na hrazení nákladů na propagaci jejich produktů a spolupracují při poskytování služeb jejich zákazníkům. Další formou propojení je sdílení databází o zákaznících odběratele a jejich obsluze s dodavatelem. Tuto formu integrace však považují manažeři odběratelských podniků, nakupujících chemické produkty, dokonce za spíše neprospěšnou pro posilování vzájemných vztahů s výrobcí – přímými dodavateli produktů do jejich podniků. Kvalitativní výzkum odhalil, že tyto postoje pramení z obav manažerů ze zneužití citlivých obchodních informací o svých trzích, ale také ze snížení vyjednávací síly vůči podnikům,

od kterých produkty nakupují. Neuvědomují si, že takové chování má krátkodobý efekt.

#### 4.2. Srovnání prospěšnosti forem spolupráce a integrace výrobců a odběratelů pro posilování vzájemných vztahů podle kategorií chemických produktů

Analýza kontingenčních tabulek odhalila, že vnímání prospěšnosti zkoumaných forem vzájemného spolupráce a integrace výrobců s odběrateli se u různých kategorií chemických produktů liší. Testování rozdílnosti vnímání prospěšnosti jednotlivých nástrojů spolupráce a integrace výrobců a odběratelů podle jednotlivých kategorií chemických výrobků bylo provedeno pomocí exaktního testu

Tabulka II

Rozdíly ve vnímání prospěšnosti forem spolupráce a integrace odběratelů s výrobcí pro posilování vzájemných vztahů podle kategorií chemických produktů (použita škála od 1 – zcela neprospěšné po 7 – mimořádně prospěšné)

Formy spolupráce a integrace výrobců a odběratelů chemických produktů	Prospěšnost podle produktů (medián)			Mediánový test	
	pigmenty a barviva	průmysl. trhaviny	anorg. kyseliny a soli	$\chi^2$	Monte Carlo sig.
Poskytování know-how dodavatelem pro užití nebo zpracování produktů	6	5	5	9,016	0,000
Společný výzkum a vývoj produktů dodavatelů s odběrateli	6	5	4,5	11,121	0,004
Společné testování produktů dodavatelů s odběrateli u odběratele	6	4,5	4,5	18,199	0,000
Pomoc dodavatele při přizpůsobení technologií dodávaným produktům u odběratele	5	5	4	5,339	0,072
Půjčování zařízení, přístrojů odběrateli	5	5	4	4,076	0,141
Spolupodílení se na modernizaci provozů odběratele	5	4	4	3,517	0,190
Sdílení informací o vyrobeném množství výrobků a jejich zásobách	5	4	4,5	11,464	0,003
Sdílení informačního systému pro sledování vyřizování objednávek	5	4	4,5	7,053	0,025
Sdílení informací o vývoji odvětví a podmínkách na různých trzích	5	4	4	5,177	0,077
Spolupodílení se na poskytování služeb odběratele pro jeho zákazníky	4	4	4,5	0,865	0,717
Propojení informačních systémů dodavatelů s odběrateli	4	5	3	4,209	0,125
Společné strategické plánování dodavatelů s odběrateli	4	3,5	4,5	1,853	0,398
Spolupráce dodavatelů při výzkumu zákazníků odběratelů	5	4	4	6,206	0,040
Společné takticko-operativní plánování dodavatelů s odběrateli	4	3,5	4,5	3,452	0,182
Spolupodílení se dodavatele na propagaci produktů odběratele	5	3	4	13,959	0,001
Sdílení databází o zákaznících odběratele a jejich obsluze s dodavatelem	4	5	3	1,698	0,430

shody mediánů metodou Monte Carlo na hladině spolehlivosti 95 %. Výsledky analýz jsou shrnuty v tab. II.

Výzkum odhalil statisticky významné rozdíly ve vnímání prospěšnosti řady forem spolupráce a integrace odběratelů s výrobcí chemických produktů pro posilování vzájemných vztahů podle kategorií nakupovaných produktů (viz šedě zbarvené výsledky mediánových testů v tab. II). Jedná se zejména o spolupráci a propojení obou partnerů při výzkumu a vývoji produktů, jejich testování u odběratele a poskytování poradenství při užití produktů u odběratele, dále o sdílení operativních obchodních informací, jako je stav vyřizování objednávek, informace o vyrobeném množství produktů, stavu zásob produktů na skladě a vývoji odvětví a podmínkách na různých trzích.

Tyto různé formy spolupráce a integrace výrobců a odběratelů nejvíce oceňují manažeři odběratelských podniků, zpracovávajících pigmenty a barviva. Považují je za velmi prospěšné nebo spíše prospěšné. Naopak manažeři podniků, zpracovávajících anorganické kyseliny a soli, je považují většinou za ani prospěšné nebo ani neprospěšné nebo dokonce za spíše neprospěšné. Rozdíly v postojích manažerů odběratelských podniků, nakupujících různé kategorie chemických produktů, však nejsou velké, liší se v případě mediánu maximálně o jeden bod škály. Rovněž pořadí vnímání jednotlivých faktorů z hlediska úrovně jejich prospěšnosti pro posilování vzájemných vztahů se u manažerů podniků, nakupujících různé chemické produkty, téměř neliší.

Naopak manažeři odběratelských podniků bez ohledu na kategorie chemických produktů se shodují na názoru, že společné propojení informačních systémů výrobců s odběrateli, společné strategické a takticko-operativní plánování, různé formy spolupráce výrobců s odběrateli při realizaci produkce odběratelů na jejich trzích a sdílení informací o jejich trzích s výrobcí jsou pouze ani prospěšné, ani neprospěšné nebo dokonce spíše neprospěšné pro posilování vzájemných vztahů.

## 5. Závěr

Globalizace směnných procesů a sílící konkurence ve všech odvětvích, chemický průmysl nevyjímaje, vyžaduje spolupráci a integraci všech subjektů hodnotové sítě, zejména výrobců s odběrateli, zpracovávajícími nakoupené produkty. Chemický průmysl je typickým odvětvím, kde je nutné posilovat vztahy mezi všemi subjekty v hodnotové síti. Je to dáno náročností a obtížností výzkumu a vývoje produktů a technologií, investiční výstavby a modernizace provozů, ale i výroby a realizace produkce na cílových trzích.

Výzkum, realizovaný autorským kolektivem, ukázal, že na trzích s produkty chemického průmyslu lze rozvíjet pět různých kategorií spolupráce a integrace mezi výrobcí a odběrateli, které vedou k posilování jejich vzájemných vztahů. Za prvé je to společný výzkum a vývoj výrobků a technologií, jejich testování u odběratele, přizpůsobení

technologií u odběratele dodávaným produktům, pomoc výrobce při modernizaci provozů odběratele a aplikační servis výrobce při zpracování produktů u odběratele. Za druhé je to propojení informačních systémů a sdílení takticko-operativních obchodních informací obou obchodních partnerů, a to o vyrobeném množství produktů a jejich zásobách určených pro potřeby odběratele, stavu vyřizování objednávek oběma partnery. Za třetí je to sdílení obecných tržních informací výrobce s odběratelem o vývoji odvětví a podmínkách na různých trzích, novinkách, změnách v užití produktů atd. Za čtvrté je to pomoc výrobce při přípravě odběratele obsluhovat jeho trh v podobě společného strategického a takticko-operativního plánování, spolupráce při výzkumu zákazníků odběratele, sdílení databází o zákaznících odběratele a jejich obsluze a pomoc výrobce při poskytování služeb odběratelem jeho zákazníkům. Za páté se jedná o pomoc výrobce při prosazení odběratele na jeho trhu v podobě sdílení databází o zákaznících odběratele a jejich obsluze s výrobcem a spolupodílení se výrobcem na hrazení nákladů na propagaci produktů odběratele na jeho trzích.

Výzkum odhalil, že odběratelé chemických produktů zatím oceňují první dvě kategorie spolupráce a integrace výrobců s odběratelem, týkající se výzkumu a vývoje produktů a technologie jejich zpracování, přípravy a realizace jednotlivých transakcí a užití produktů u odběratele. V rozporu s doporučeními, zdůrazňovanými v literatuře o marketingu vztahů, odběratelé chemických produktů zatím nedoceňují spolupráci výrobců při obsluze jejich trhů, tj. v navazujícím řetězci zákazníků odběratele. Výzkum tedy ukázal, že v chemickém průmyslu v ČR zatím není marketing vztahů rozvinut v takové míře, jak vyžaduje náročnost tržního prostředí. Dlouhodobě, pokud nedojde v chemickém průmyslu k vtažení výrobců do obsluhy trhů jejich odběratelů a k propojení subjektů hodnotové sítě až po konečné spotřebitele, to může znamenat snížení schopnosti všech obchodních partnerů prosadit se na trhu a růst.

## LITERATURA

1. Byron S., Conway T., Warnaby G.: *Relationship Marketing: A Consumer Experience. Approach*, Sage, London 2010.
2. Gummesson E., Mele C.: *J. Bus. Mark. Manag.* 4, 181 (2010).
3. Kotler P.: *It's Time for Total Marketing*, Vol. 2. 1992.
4. Payne A., Frow A.: *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press, Cambridge 2013.
5. Mahdani P. M.: *Int. Manag. J.* 1, 36 (2011).
6. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L.: *J. Market.* 63, 168 (1999).
7. Payne A., Ballantyne D., Christopher M.: *Eur. J. Market.* 39, 855 (2005).
8. Lošťáková H., Bednaříková M., Branská L., Dědková J., Janouch V., Jelínková M., Nožička J., Pecinová Z., Simová J., Vávra J., Vlčková V.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing, Praha 2009.

9. Payne A., Storbacka K., Frow P.: *J. Acad. Mark. Sci.* 36, 83 (2008).
10. Ryals L.: *Managing Customers Profitably*. J. Wiley, Chichester 2008.
11. Singaraju S. P., Nguyen Q. A., Niininen O., Sullivan-Mort G.: *Ind. Market. Manag.* 54, 44 (2016).
12. Kato J., Schoenberg R.: *Ind. Mark. Manag.* 43, 335 (2014).

**H. Lošťáková, M. Jelínková, and V. Vlčková**  
(*Department of Economy and Management of Chemical and Food Industries, University of Pardubice*): **Beneficial Effect of Tools for Cooperation and Integration between Chemical Companies and their Customers for Mutual Relationship Strengthening**

The market globalization and the increasing intensity of competition lead, in the chemical industry, to integration of value network subjects and their deeper technological, information, and business bonds, often resulting in

proprietary interconnection. The paper summarizes the theoretical background and research results relating to the significance and forms of interconnection of value network subjects within strengthening mutual relationships, particularly between producers and customers on industrial markets with products intended for manufacturing consumption. The research showed that lots of activities and forms of interconnection are greatly beneficial for purchasers of chemical products. Examples of such activities are as follows: common product research and development, common product testing at customer's premises, provision of the product usage/processing know-how, sharing information on the development of the industry and the market conditions between suppliers and their customers, sharing on-line information systems for monitoring the order settlement status, and the participation of the supplier in modernization of customer's operations. Unbeneficial for them is cooperation of producers with customers during realization of customer's production. Relationship marketing is not highly developed in the chemical industry in the Czech Republic in contemporary heavy market environment.