

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

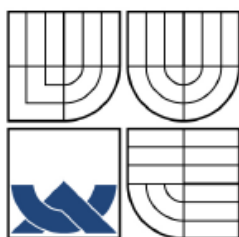
PRŮZKUM TRŽNÍ ORIENTACE NAŠICH FIREM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

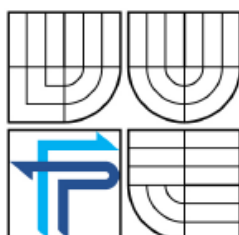
Bc. TEREZA VLASOVÁ

BRNO 2008



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PRŮZKUM TRŽNÍ ORIENTACE NAŠICH FIREM

RESEARCH ON MARKET ORIENTATION OF OUR FIRMS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TEREZA VLASOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vlasová Tereza, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Průzkum tržní orientace našich firem

v anglickém jazyce:

Research on market orientation of our firms

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska - pojetí tržní orientace, marketingový výzkum

Definování cílové skupiny pro provedení marketingového výzkumu

Výzkum tržní orientace ve vybraných firmách

Analýza výsledků

Závěry a doporučení

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTELR, P.: Marketing management. Victoria Publishing, Praha 1991, ISBN 80-85605-08-2
NARVER, J., and SLATER, S.: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Marketing Science Institute, 1989
KOHLLI, A., and JAWORSKI, B.: Market Orientation: Antecedents and Consequences. Marketing Science Institute, 1992
GOUNARIS, S. P., AVLONTIS, G. J. (2001). Market orientation development: A comparison of industrial vs. consumer goods companies. Journal of Business and Industrial Marketing, 16(5), 354–381.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Kocmanová

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Koch

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Diplomová práce se zabývá ověřením tržní orientace high-tech firem ve městě Brně, měřením vlivu tržní orientace na podnikový výkon, zjištěním vazby mezi tržní orientací a podnikovým výkonem u daných firem a posouzení logické struktury použitého dotazníku.

Na základě zjištěných informací diplomová práce obsahuje návrhy řešení, které jsou určeny daným firmám, upozorňují na jejich slabá místa a zároveň navrhuje strukturu dotazníku pro potřeby dalšího využití v průzkumu tržní orientace firem

Annotation

The thesis deals with the market orientation of high-tech companies based in the city of Brno. It measures the effects of market orientation on business performance, analyzes the relations between market orientation and business performance for chosen companies and evaluates logical structure of the questionnaire used for marketing research.

Based on the results of the research the thesis contains solution proposals addressed to the given companies, points out their weaknesses and follows with the proposals for the structure of the questionnaire and its future application for researching market orientation of the companies.

Klíčová slova

Tržní orientace, podnikový výkon, marketingový výzkum, koeficient korelace, test nezávislosti dvou kvantitativních znaků, interval spolehlivosti pro koeficient korelace, logická struktura otázek daného dotazníku

Key words

Market orientation, business performance, marketing research, correlation coefficient, test independence of two quantitative symbols, interspace reliability for correlation coefficient, logical structure questions of laid questionnaire

Bibliografická citace

VLASOVÁ, T. *Průzkum tržní orientace našich firem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 102 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil /a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. května 2008



Tereza Vlasová

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení, rady, konzultace a jeho připomínky v průběhu zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji firmám za vyplnění dotazníku na tržní orientaci firem, za jejich ochotu a čas, který mi věnovali při poskytování informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	9
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
1.1. Marketingový výzkum.....	10
1.1.1. Význam marketingového výzkumu pro manažerské rozhodování..	10
1.1.2. Definice marketingového výzkumu	10
1.1.3. Druhy výzkumu trhu	11
1.1.3.1. Kvantitativní a kvalitativní výzkum	11
1.1.3.1.1. Kvantitativní výzkum trhu	11
1.1.3.1.2. Kvalitativní výzkum trhu	12
1.1.3.2. Expertní metody ve výzkumu trhu	13
1.1.3.2.1. Metoda Delfi	13
1.1.3.3. Výrobní výzkum	13
1.1.3.3.1. Výzkum v oblasti „hotového“ výrobku.....	14
1.1.3.4. Výzkum cen	15
1.1.3.4.1. Metodologie cenových testů	15
1.1.3.5. Propagační výzkum	17
1.1.3.5.1. Pojem „účinnost reklamy“	17
1.1.3.5.2. Měření komunikačních účinků	18
1.1.3.6. Distribuční výzkum	18
1.1.3.6.1. Distribuční výzkum marketingového kanálu	19
1.1.3.6.2. Hlavní cíle primárního výzkumu distributora	19
1.1.4. Podnikový marketingový informační systém	20
1.1.5. Proces marketingového výzkumu.....	21
1.1.6. Obecné zásady tvorby dotazníku.....	22
1.1.6.1. Seznam informací	23
1.1.6.2. Způsob dotazování	23
1.1.6.3. Specifické cílové skupiny	24
1.1.6.4. Konstrukce otázek	24
1.1.6.5. Konstrukce celého dotazníku	24
1.1.6.6. Pilotáž	25
1.2. Tržní orientace	26
1.2.1. Definice tržní orientace	26
1.2.2. Koncepce tržní orientace.....	27
1.2.2.1. Konkurenční výhoda	27
1.2.3. Model tržní orientace.....	28
1.2.3.1. Podnikový výkon	28
1.2.3.2. Měření tržní orientace na podnikový výkon.....	29
1.2.3.3. Důvody opravňující užití subjektivního měření	29
1.2.4. Měření tržní orientace	33
1.2.4.1. Nejznámější metody měření.....	33
1.2.4.1.1. Metoda MKTOR.....	33
1.2.4.1.2. Metoda MARKOR.....	33
1.3. Zkoumané aspekty v tržní orientaci firem	35
1.3.1. Kooperace a komunikace uvnitř organizace	35
1.3.1.1. Interní komunikace.....	35
1.3.1.1.1. Lidské zdroje	36

1.3.1.2.	<i>Externí komunikace</i>	37
1.3.2.	Vztah organizace k zákazníkům.....	37
1.3.2.1.	<i>Očekávání zákazníků</i>	38
1.3.2.2.	<i>Reakce zákazníků</i>	38
1.3.2.3.	<i>Zákaznická věrnost</i>	39
1.3.2.4.	<i>Dlouhodobá péče o zákazníky</i>	39
1.3.3.	Vztah organizace k obchodním partnerům.....	41
1.3.4.	Postoj ke konkurenci	41
1.3.4.1.	<i>Sledování a analýza chování konkurence</i>	42
1.3.4.2.	<i>Inovační schopnost podniku</i>	42
1.3.4.2.1.	Inovace technologická.....	43
1.3.4.2.2.	Inovace výrobků.....	43
1.3.5.	Podnikový výkon.....	43
1.3.5.1.	<i>Rentabilita</i>	43
1.3.5.1.1.	ROA (Return on assets).....	43
1.3.5.1.2.	ROE (Return on Equity)	43
1.3.5.1.3.	Vlastní kapitál	45
1.4.	High tech klasifikace výrobních odvětví.....	45
1.4.1.	Definice High tech	45
1.4.2.	Investice v high-tech odvětvích	45
1.4.3.	Technologické faktory	46
2.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE.....	47
2.1.	Charakteristika dotazovaných firem	47
2.2.	Struktura dotazníku	51
2.2.1.	Analýza externího prostředí	51
2.2.2.	Analýza oborového prostředí.....	51
2.2.2.1.	<i>Analýza finálních zákazníků</i>	52
2.2.2.2.	<i>Analýza distributorů</i>	52
2.2.2.3.	<i>Analýza konkurence</i>	52
2.2.2.4.	<i>Analýza dodavatelů</i>	53
2.2.3.	Analýza interního prostředí.....	53
2.2.3.1.	<i>Analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování..</i>	53
2.2.3.2.	<i>Analýza interfunkční koordinace</i>	53
2.2.4.	Informace o podnikovém výkonu	54
2.2.4.1.	<i>Tržní podnikový výkon</i>	54
2.2.4.2.	<i>Finanční podnikový výkon</i>	54
2.3.	Statistické zpracování výsledků průzkumu.....	55
2.3.1.	Hodnoty tržní orientace.....	55
2.3.1.1.	<i>Externí prostředí</i>	57
2.3.1.2.	<i>Analýza oborového prostředí</i>	58
2.3.1.2.1.	Zákazníci.....	58
2.3.1.2.2.	Distributoři	60
2.3.1.2.3.	Konkurence	61
2.3.1.2.4.	Dodavatelé	62
2.3.1.3.	<i>Analýza interního prostředí</i>	63
2.3.1.3.1.	<i>Reflektování získaných informací na proces rozhodování</i>	63
2.3.1.3.2.	<i>Interfunkční koordinace</i>	64
2.3.2.	Hodnoty podnikového výkonu.....	66

2.3.2.1.	<i>Informace o tržním podnikovém výkonu</i>	67
2.3.2.2.	<i>Informace o finančním podnikovém výkonu</i>	68
2.3.3.	Porovnání dosažených hodnot tržní or. a podnikového výkonu	69
2.4.	Ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon	70
2.4.1.	Koeficient korelace	70
2.4.2.	Test nezávislosti dvou kvantitativních znaků	72
2.4.3.	Interval spolehlivosti pro koeficient korelace	74
2.5.	Logická struktura otázek s frekvencí stejných odpovědí	76
2.5.1.	Procentuelní frekvence stejných odpovědí	76
2.5.1.1.	<i>Analýza externího prostředí</i>	76
2.5.1.2.	<i>Analýza oborového prostředí</i>	77
2.5.1.2.1.	Zákazníci	77
2.5.1.2.2.	Konkurence	77
2.5.1.2.3.	Dodavatelé	78
2.5.1.3.	<i>Analýza interního prostředí</i>	78
2.5.1.3.1.	Reflektování získaných informací	78
2.5.1.3.2.	Interfunkční koordinace	78
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	81
3.1.	Poznatky k logické struktuře dotazníku	81
3.1.1.	Doporučení formulace otázek	82
3.2.	Doporučení pro firmy s nejnižší individuální hodnotou	83
3.2.1.	Externí prostředí	83
3.2.2.	Finální zákazníci	85
3.2.3.	Distributoři	85
3.2.4.	Konkurence	86
3.2.5.	Dodavatelé	86
3.2.6.	Reflektování získaných informací na proces rozhodování	87
3.2.7.	Interfunkční koordinace	87
	ZÁVĚR	89
	PŘEHLED UVEDENÝCH TABULEK, SCHÉMÁT A GRAFŮ	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	PŘÍLOHA 1	95

Úvod

Každá organizace je nucena se přizpůsobovat měnícímu se prostředí, protože neustále měnící se potřeby zákazníků vytváří nové příležitosti a nové trhy. Organizace, které se nedokáží přizpůsobit novým změnám v hodnotovém řetězci zákazníků, jsou odsunuty stranou těmi konkurenty, kteří na tyto změny reagovat dokáží.

A právě tržní orientace poskytuje podnikům konkurenční výhodu, neboť je jedním ze způsobů, jak firmy reagují na podněty vycházející z trhu, aplikují získané informace do rozhodování a integrují všechny činnosti organizace. To je důvodem, proč význam tržní orientace neustále narůstá.

Cílem diplomové práce je:

- Provést analýzu teoretických přístupů k tržní orientaci
- Ověřit možnost zjišťování tržní orientace high-tech firem v našich podmínkách
- Zjistit vazbu mezi tržní orientací a podnikovým výkonem
- Ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon
- Posoudit logickou strukturu daného dotazníku

Metoda zpracování diplomové práce vychází z:

- Analýzy sekundárních zdrojů (literární rešerše, teoretické poznatky atd.)
- Primárního výzkumu high-tech firem v Brně a okolí zaměřený na zkoumání míry jejich tržní orientace

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1. Marketingový výzkum

1.1.1. Význam marketingového výzkumu pro manažerské rozhodování

Marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení podniku. Sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti, prostřednictvím kterých jsou realizovány jeho výsledky, by neměl smysl, ale platí to i opačně, bez marketingového výzkumu se nelze představit úspěšné marketingové řízení.

V praxi proto marketingové řízení znamená:

- a) znát podnikatelský prostor, ve kterém se podnik pohybuje, znát trhy, na kterých chce umístit své výrobky, znát zákazníky, jejich potřeby a možnosti, znát konkurenci
- b) reálně zhodnotit vnitřní možnosti podniku, jeho zdroje a schopnosti a stanovit si reálné cíle na trhu

Marketingový výzkum je disciplína vycházející z poznatků řady vědních oborů – matematiky, statistiky, ekonometrie, psychologie, sociologie, informatiky a dalších..

1.1.2. Definice marketingového výzkumu

Podle přijaté definice¹ je marketingový výzkum chápán jako „funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací – informací užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a

¹ PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s. ISBN 80-7169-299-9

problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a k zlepšení pochopení marketingu jako procesu.

V praxi se často zaměřuje marketingový výzkum a výzkum trhu. Výzkumem trhu se rozumí¹ „systematické shromažďování, zaznamenávání a analýzy dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna specifická skupina zákazníků ve spec. geografické oblasti“

1.1.3. Druhy výzkumu trhu

Marketingový výzkum nebo výzkum trhu bývá různými autory různě členěn. Za nejdůležitější členění, zejména z hlediska praktické aplikace lze uvést ta, která dělí výzkum podle cílů, které výzkum má, podle použitých podkladových materiálů a podle používaných metod jak ke sběru tak k analýze dat.

Mezi nejfrekventovanější druhy výzkumu patří:

- Kvantitativní výzkum
- Kvalitativní výzkum
- Výzkum médií a výzkum účinnosti reklamy
- Výzkum business-to-business, označovaný jako B2B
- Průmyslový výzkum
- Výzkum veřejného mínění

1.1.3.1. Kvantitativní a kvalitativní výzkum

1.1.3.1.1. Kvantitativní výzkum trhu se zabývá výzkumem a registrací zpravidla existujících resp. realizovaných prvků tržního chování. Kvantitativní podstata výzkumu

¹ PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s. ISBN 80-7169-299-9

je v kvantitativním charakteru jevu, který zkoumá, nikoliv v metodologii výzkumu (použití matematických metod atd.).

Kvantitativní výzkum je tedy používán v situacích známých, kde již byly prokázány základní typy závislosti, se ověřuje jejich platnost, hledají se základní proměnné, kterými lze základní vztahy popsat.

Klíčová otázka je „kolik“.

1.1.3.1.2. Kvalitativní výzkum trhu se zabývá jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele, jsou proto obtížněji uchopitelné, pracují pod větší nejistotou a vyžadují zpravidla psychologickou interpretaci. Používané metody se pokoušejí o hlubší proniknutí do motivačních struktur subjektu, o analýzy způsobu příjmu a zpracování informací atd. Kvalitativní výzkum je tedy používán pokud jako výzkumníci řešíme problém, o němž se ví málo, je třeba začít hledáním základních souvislostí, tj. hledáme určující proměnné, např. co ovlivňuje spotřebu kávy. Dále nás zajímají vztahy mezi proměnnými, např. mezi spotřebou kávy a příjmem, životním stylem, zaměstnáním, způsobem přípravy kávy, věkem aj.

Klíčová otázka je „proč“, z jakého důvodu.

Odlišné cíle výzkumu vyžadují odlišnou metodologii:

I dotazování má v *kvalitativním výzkumu* jinou dimenzi, používá jiných typů otázek, poněvadž objasnění motivačních procesů vyžaduje prozkoumat problém z různých aspektů. Výzkum je prováděn zpravidla na menším vzorku, poněvadž pomocí kvalitativního výzkumu nezískáme přesná data, ale spíše informace o převažujícím charakteru motivačních struktur.

Kvantitativní výzkum volí respondenty z cílového segmentu, důležité je vyloučit osoby, které mají zvláštní vztah k tématu: odborníky a pracovníky v daném oboru a jinak specificky angažované osoby v daném tématu. Kvalitativní výzkum vyžaduje náročnější přípravu, ověřování hypotéz a volba vhodně zaměřených postupů pro objasnění klíčových problémů.

1.1.3.2. Expertní metody ve výzkumu trhu

Speciálním zdrojem informací v rámci marketingového výzkumu jsou experti resp. skupina metod a postupů, jimiž se od expertů informace získávají. Experti jsou významným zdrojem informací o trhu, o jeho pravděpodobném vývoji a souvislostech.

Opodstatněnost expertů jako zdrojů informací vyplívá:

- ze samotného faktu, že jde o experta, má velké znalosti a zkušenosti
- experti zasahují do průběhu jevu, často spolurozhodují, jsou účastní v rozhodování, spolupracují na opatřeních.

1.1.3.2.1. Metoda Delfi

Asi nejrozšířenější metodou, kterou se získávají informace od expertů je metoda Delfi. **Metoda Delfi** se používá k řešení širších problémů, které se týkají řady odborných oblastí, z nichž jsou vybrány a osloveni experti. Dotazování Delfi je písemné, několikrát se opakuje.

1.1.3.3. Výrobní výzkum

Do výzkumu trhu patří i specifický soubor postupů a testů, kterými se zjišťuje očekávaná rezonance výrobku na trh – jde o výrobní výzkum. Jeho existence je odůvodněna především tím, že v rozvinutých ekonomikách se na trhu může úspěšně uplatnit pouze takový výrobek, který osloví (potencionálního) spotřebitele, tedy výrobek, který bude komunikovat očekávání, že uspokojí spotřebitelovo přání.

Výrobní výzkum lze zjednodušeně rozdělit na hledání a testování nápadů na nové výrobky a na nové testy hotových výrobků.

Tyto testy jsou pramenem informací, které se nedají zjistit jinými metodami.

- Hledání nápadů, idejí pro vznik nových výrobků, a na to navazující koncepty nových výrobků: v prvním kroku je nutno vytvořit z difusní ideje koncepční myšlenky. Jakmile jsou definovány, je třeba je upřesnit a to se děje většinou ve formě konceptu nového výrobku a ten se testuje.
- Testy (hotových) výrobků, které mají zjistit očekávanou rezonanci produktu na trhu. Návazně se někdy testuje kompletní mix, jehož cílem je ověření synergie a konzistence mezi různými prvky marketingového mixu.

1.1.3.3.1. Výzkum v oblasti „hotového“ výrobku

Klasickým postupem v rámci výrobového výzkumu je tzv. výrobový test. Ten se provádí:

- **Ve studiu, v laboratoři:** výhodou jsou standardní podmínky pro všechny testující osoby, nevýhodou to, že prostředí je cizí, vzdálené skutečné spotřební situaci
- **V domácnostech testujících osob:** výhodou je domácí prostředí, vedoucí k určité uvolněnosti testujících osob, nevýhodou nestandardní prostředí, testovaný produkt může v domácnosti působit cize, neobvykle.
- **Při náhodném setkání produktu a testující osoby:** např. na výstavách, výhodou jsou nižší náklady, lidé přicházejí z vlastní iniciativy, nevýhodou je to, že návštěvníci výstav jsou specifickým segmentem.

Výrobový test umožňuje testovat:

- Celý výrobek tak jak je nabízen běžně v obchodě
- Část výrobku např. pouze zvuk televizního přijímače
- Celý výrobek, včetně doprovodných služeb a informací
- Různé varianty výrobku (v různých barvách, velikostech, obalech aj.)

1.1.3.4. Výzkum cen

„Cena je jedním z klíčových marketingových nástrojů“.

- Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje ekonomiku podniku, jeho ziskovost, implicity i produkční schopnost
- Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje poptávku, cena má složité motivační působení
- Cena je jedním z nejúčinnějších nástrojů konkurenčního boje

Komparace ceny k užtku produktu. Vyjádření užtku může být substituováno různými kritérii:

- Vztah ceny ke kvalitě
- Vztah mezi cenou a značkou (součástí designu značky je i určitá cenová úroveň, značka dává produktu určitou hodnotu).
- Vztah mezi cenou v předchozím období a očekávanou cenou v budoucím období
- Vztah mezi cenou našeho a konkurenčního produktu – benchmarking, relace ke vnímané kvalitě konkurenčního produktu chápána jako racionální zdůvodnění ceny
- Vztah mezi vnímáním ceny produktu a vnímáním cenové úrovně – při inflačním vývoji je cenová změna vnímána přijatelněji, než ve stabilním prostředí
- Vztah mezi vnímáním ceny u různých segmentů (cílového segmentu)

1.1.3.4.1. Metodologie cenových testů

a) Testování vnímané ceny

Respondenti jsou dotazováni na cenu která odpovídá

- běžnému produktu
- produktu vyšší kvality

- superpremium produktu

Charakteristiky respondentů ukazují celkové vnímání cenové hladiny v dané komoditě. Spolu s tím je respondent dotazován, jakou cenu přisuzuje testovanému produktu a konkurenčním produktům (respondent neví, který produkt je testován). Respondenti mají zpravidla pouze orientační představu o ceně konkrétního brandu, někteří mají znalost přesnější, ostatní respondenti mají pouze méně určitou představu v jaké cenové poloze se asi produkt nachází na základě celkové image.

b) Testování akceptovatelných (max. únosných) cen – cenové prahy

Je to metoda, která původně vycházela z psychofyziky (prahy vnímání apod.) a kterou dále rozvinul prof. Stoetzel.

Respondenti v souladu se spotřební logikou by v zásadě chtěli u produktu cenu co nejnižší. Dotazování na cenu, která by měla od respondenta charakter doporučení nemá smyslu. Proto formulujeme dotazování na cenu, která by byla ještě maximálně akceptovatelná.

Respondenti určují horní akceptovatelnou cenu na cenové stupnici. Vzhledem k tomu, že sami nemusí limitní cenu vyslovit, ale ukazují, kam až by byli ochotni cenu připustit, je vnímání cenové limity pod menším tlakem, než kdyby měli na přímý dotaz maximální cenu vyslovit.

c) Vnímání cenových relací

Testuje cenové relace, tj. jaká je cena přisuzovaná produktu, jestliže cena referenčního produktu je pevně stanovena. Pro test je charakteristická otázka – v případě, že by cena (referenčního) produktu bylaKč, jaká je přiměřená cena produktu (sledovaný produkt).

Výsledkem tohoto testu jsou párová srovnání očekávaných cenových relací k referenčnímu produktu.

1.1.3.5. Propagační výzkum

Výzkum účinnosti mediální marketingové komunikace.

Při rozhodování o orientaci komunikačních nástrojů v rámci marketingového mixu se při zaměření na určitý cílový trh, segment objevují různé varianty. Jednou z rozhodujících otázek při volbě té nakonec použité je očekávatelná účinnost daného sdělení určitým komunikačním kanálem. Těžištěm propagačního výzkumu se proto stává měření účinnosti komunikace, a to zejména reklamy. Při výzkumu dalších komunikačních forem je možné postupy z reklamního výzkumu adaptovat, v některých polohách se specifika daného komunikačního nástroje vyžádá i specifické měření účinnosti. Následující část se zabývá především účinností reklamy.

1.1.3.5.1. Pojem „účinnost reklamy“

Účinností reklamy chápeme její vliv na nákupní chování spotřebitelů. Podle cíle, který daná reklamní akce má splnit především, může být měření účinnosti založeno na:

- Měření komunikačních účinků (splnění komunikačních cílů), tj. jaké změny komunikace vyvolá v podvědomí, ve znalostech, v postojích, preferencích a v kupních úmyslech
- Měření prodejních účinků (splnění prodejních cílů). Základem měření účinnosti komunikace je tedy sledování jejího působení na všechny fáze kupního rozhodovacího procesu, tedy i na ponákupní chování
- Z uvedeného vyplívají tři hlavní oblasti sledování účinnosti komunikace a propagačního výzkumu vůbec. Jsou jimi:
 - účinnost sdělení, zprávy
 - účinnost médií resp. „nosičů“ zpráv
 - sledování vazby na náklady komunikace

1.1.3.5.2. Měření komunikačních účinků

a) Testy vybavení – upamatování

Jejich základem je dotaz typu: jaké šoty, inzeráty se respondentovi z určitého období vybavují. Pro ověření následují další dotazy na něco z šoty specifického. Do procenta vybavení se zařazují jen ti, kteří něco specifického uvedli.

b) Testy rozpoznání

Založeny na dotazování, zda respondent již někdy viděl předvedený inzerát, šot. Předností je vysoká spolehlivost rychlost. Nevýhodou validita a možnost mylných odpovědí.

c) Přímé dotazování

Navazuje na testy rozpoznání s důrazem více na složky působení a méně na rozpoznání. Dotazy se orientují na to co říká šot, inzerát respondentovi o výrobku, zda říká něco nového a co, jak působí apod.

d) Testy propagace založené na měření postojů

V této poloze účinnosti komunikace se snažíme zjistit:

- Jaké postoje zaujímají spotřebitelé vůči inzerátu, šotu
- Zda dochází ke změnám postojů

1.1.3.6. *Distribuční výzkum*

V rámci marketingového výzkumu se pozornost distribuci objevuje v etřech různých polohách:

- Distribuční výzkum jako zdroj informací pro volbu nejvhodnějšího distribučního kanálu
- Distribuční výzkum jako marketingový výzkum, který provádí distributor

- Distribuční výzkum jako získávání potřebných informací marketingového výzkumu, kdy respondentem či objektem je distributor

1.1.3.6.1. Distribuční výzkum marketingového kanálu

Jde o výzkum zaměřený na distributory, o získání originálních informací potřebných k rozhodování o složení a směru distribuční cesty.

Základní výzkumné problémy

- Zda a jací prostředníci a zprostředkovatelé existují
- Postoje a hodnocení distributora ve vztahu k firmě a jejím výrobkům
- Územní rozložení distributorů
- Vztahy mezi distributory
- Druhy používaných distribučních kanálů
- Postoje spotřebitelů k distributorům

1.1.3.6.2. Hlavní cíle primárního výzkumu distributora

- **Dotazování:** - šířka a hloubka sortimentu
 - známost a image značky
 - služby (jaké požadují a jaké poskytují)
 - kdo jsou hlavní dodavatelé
- **Pozorování:** - umístění
 - výklady: počet, plocha, styl aranže
 - prodejní plocha
 - vzhled

1.1.4. Podnikový marketingový informační systém

- je předpokladem a východiskem jakékoliv marketingové aktivity podniku

Marketingový informační systém (MIS) zahrnuje soustavu:

- shromažďování a vytváření informací,
- systém jejich zpracování, přetavení pro potřeby marketingu a
- systém využívání informací – soubor uživatelů a organizaci přísunu informací k nim ve vhodné podobě.

MIS zahrnuje tři věcně odlišné části:

- a) Informace o **vnitřní činnosti podniku** – systém zahrnuje číselné údaje např. z cyklu objednávek plateb, o prodejkách, zásobách, cenách, reklamacích apod. a o **vnějším okolí** – relevantním pro podnik, např. o technologickém vývoji, ekonomickém vývoji společnosti, legislativě upravující podmínky podnikání apod.
- b) Informace o trhu a konkurenci získané cíleným způsobem, na základě makr. Výzkumu. Ve srovnání s předchozím typem informací je zde položen důraz na získávání údajů pomocí výzkumné procedury.
- c) Podpůrné systémy marketingového rozhodování, které zahrnují soubory statistických metod umožňujících zpracování vhodných údajů a soubory matematických popisných a rozhodovacích modelů.

1.1.5. Proces marketingového výzkumu

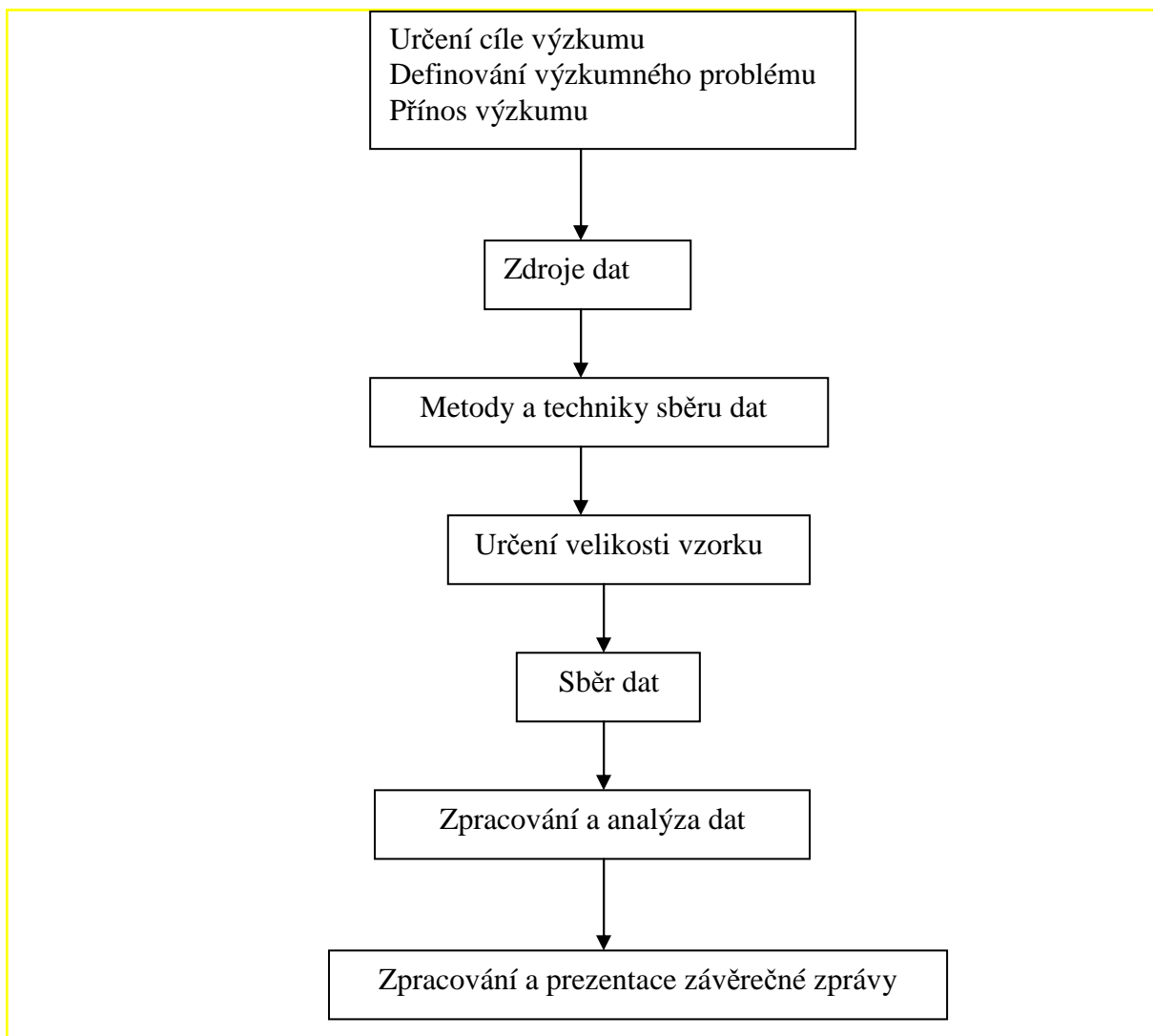


Schéma č. 1: Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu logicky začíná formulováním **cíle** výzkumu. Jádrem práce je přesně pochopit, v čem vidí zadavatel výzkumu problém. „Dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém“. Jinými slovy. Kritickým momentem této fáze je komunikace mezi zadavatelem a řešitelem výzkumného projektu.

Rozhodnutí o **zdrojích dat** je další fází procesu marketingového výzkumu. V market. výzkumných projektech se pracuje se sekundárními a primárními zdroji dat. Údaje

sekundárních povahy byly shromážděny k jinému účelu, než je současně řešený projekt, např. statistické přehledy, katalogy, databáze, výzkumné zprávy staršího data atd. Primární data jsou shromažďována nově, v rámci řešeného výzkumného projektu.

Technika sběru dat, tak v této části se volba pohybuje mezi dotazováním, pozorováním a experimentováním. V této souvislosti je důležité rozhodnout o kontaktní metodě. Zda-li se budeme dotazovat respondentů osobně, písemně nebo telefonicky. Každá z těchto možností má své přednosti a nedostatky, které vyniknou za určitých podmínek. A ty bychom měli znát.

Výběr vhodného způsobu měření zkoumaných jevů je otázkou správné konstrukce otázek a škál. Navazujeme určení optimální **velikosti výběrového souboru**, na kterém šetření proběhne. Fáze **shromažďování dat** v terénu je již realizačním krokem, který také musí proběhnout podle jistých pravidel. Shromážděná data ještě sama o sobě nevysvětlují problém. K vysvětlení nás vede **zpracování a analýza dat**. Sem zahrnujeme i hodnocení a interpretaci výsledků, které se podstatně liší podle typu výzkumu.

Posledním krokem je **zpracování a předložení závěrečné zprávy** zadavatelům výzkumu.

1.1.6. Obecné zásady tvorby dotazníku

Celý postup tvorby dotazníku lze pro názornost rozdělit do několika etap, které charakterizují posloupnost prací, které však nejsou od sebe striktně oddělené a navzájem se ovlivňují.

- 1) Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést.
- 2) Určení způsobu dotazování.
- 3) Specifické cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr.
- 4) Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.

- 5) Konstrukce celého dotazníku.
- 6) Pilotáž.

1.1.6.1. Seznam informací

Odpoověď na otázku, *na co se budeme ptát* vychází již z předchozích přípravných etap ze stanovaného cíle výzkumu a jeho transformace do požadovaných kvantifikovatelných údajů. Důkladná příprava obsahové koncepce dotazníku se vždy vyplatí.

1.1.6.2. Způsob dotazování

Dotazování může probíhat jako osobní, písemné, telefonické nebo elektronické.

Osobní dotazování u nás převažuje, protože má řadu předností. Patří mezi ně vysoká míra návratnosti, reprezentativnost šetření a možnost dotazovat se na obsahově náročné téma. S výhodami osobního dotazování jsou ovšem spojeny vyšší náklady, náročnost na tazatelskou síť i celkovou organizaci prací v terénu.

Písemné dotazování je vhodné pro dotazování takových souborů, které jsou zainteresovány na odpovědi, které téma dotazníku zajímá. Písemné dotazování lze také s výhodou využívat v šetření pro účely předvýzkumu, mapování situace, kdy jde o získání široké palety názorů, zkušeností, námětů, aj. všude tam, kde nejsou kladeny požadavky na reprezentativnost, ale spíše na postižení všech možností, všech aspektů problému.

Telefonické dotazování se stává v našich podmínkách stále častěji využívanou metodou zejména proto, že se objevují profesionální organizace, které mají pro tento způsob dotazování školené pracovníky a vhodnou techniku. Obojí je při provádění dotazování v souboru několika desítek či stovek respondentů nezbytné.

1.1.6.3. Specifické cílové skupiny

Odpověď na otázku – *koho se budeme ptát* – je zčásti řešena při výběru vzorku, ale na vždy beze zbytku. Vybíráme domácnosti, podniky určitého typu, ale potřebujeme ještě přesně určit, kdo bude respondent – jaký pracovník podniku bude dotazován, zda-li to bude ředitel nebo pracovník v určité funkci či specialista na danou problematiku. Toto rozhodnutí je důležité pro formulaci vstupních otázek, věcných otázek, použití odborných termínů apod.

1.1.6.4. Konstrukce otázek

Při tvorbě jednotlivých otázek je nutné zvažovat dvě hlediska:

- Jakou funkci v dotazníku daná otázka má
- Jakým způsobem ji položit, aby odpověď na ni přinesla přesně tu informaci, kterou potřebujeme

Podle možných variant odpovědí rozeznáváme především *otázky otevřené*, umožňující obsáhlejší odpovědi, které jsou zaznamenány, a *otázky uzavřené*, které umožňují pouze výběr z předepsaných variant. Určitým kompromisem je otázka polozavřená, která má předepsané varianty odpovědí a nakonec souhrnnou skupinu: „a jiné, další, ostatní apod.“

1.1.6.5. Konstrukce celého dotazníku

Každý dotazník má svoji logickou strukturu, dynamiku, která pomáhá udržet zájem respondenta, a určitou omezenou délku. Není to v žádném případě pouhý součet jednotlivých otázek. Při konstrukci otázek jako celku má význam funkce jednotlivých otázek v dotazníku, zvážení míry jeho strukturovanosti, vytvoření logické struktury, která podporuje plynulost rozhovoru.

Z hlediska funkce rozlišujeme následující typy otázek:

- ***Úvodní otázky***

Jejich funkce je navázání kontaktu, představení výzkumu nebo tazatele, vysvětlení účelu, vzbuzení důvěry a zájmu dotazovaného.

- ***Věcné, meritorní otázky***

Týkají se předmětu šetření, jsou jádrem celého dotazování.

- ***Filtrační otázky***

Umožňují logickou stavbu dotazníku, tj. aby respondenti, kteří odpovědí určitým způsobem na jednu otázku, nemuseli odpovídat na další otázku, která se jich netýká

- ***Identifikační otázky***

Otázky charakterizující respondenta, které slouží při zpracování výsledků průzkumu k vyjádření hledaných souvislostí mezi jednotlivými znaky – např. počet zaměstnanců, charakter činnosti podniku apod.

1.1.6.6. Pilotáž

Dotazník je určen pro desítky či stovky různých lidí, kteří odlišným způsobem vnímají a reagují. Aby se minimalizovalo toto riziko, je užitečné otestovat srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku respondentů, kteří nejsou do problému vtaženi, dívají se na ně nezaujatě. Jde o tzv. pilotáž dotazníku.

Pilotáž je ověření dotazníku v praxi. Jejím smyslem je najít nedostatky dotazníku, které by negativně ovlivnily získané údaje.

1.2. Tržní orientace

1.2.1. Definice tržní orientace

Odborníci z praxe ani vědečtí odborníci nedokáží přesně určit, nač se tržní orientace zaměřuje. Navíc zde existuje široké spektrum jiných výrazů, které jsou užívány jako synonyma pojmu tržní orientace, přičemž každá z nich se vyznačuje specifickými prvky, které však nejsou všeobecně aplikovatelné.

Současná literatura disponuje rozsáhlým souborem definic a popisů tržní orientace. Ačkoliv je pojem tržní orientace nejvíce spojena se jmény Kohliho, Jaworskiho, Narvera a Slatera, první se tržní orientaci pokusil definovat Shapiro v roce 1988.

„Společnost je tržně orientovaná, jestliže dodává informace o všech důležitých zákaznících každému podnikovému útvaru, strategická a taktická rozhodnutí jsou interfunkční a interdivizionální. Divize a funkční oblasti musí být dobře koordinovány a řízeny ve smyslu odpovědnosti“.

Již výše uvedený Kohli a Jaworski v roce 1990 vytvořili následující definici tržní orientace:

„Tržní orientace je sběr informací týkajících se současných a budoucích potřeb všemi útvary organizace, šíření těchto informací všemi odděleními a odezva všech útvarů na tyto informace. Tržní orientace také definuje, jak může být podniková kultura více efektivní a vhodná k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka“.

Narver a Slater v roce 1990 uvádí základní definici tržní orientace, kterou pak v následujících letech dále rozšiřují:

„Tržní orientace obsahuje tři prvky chování – orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interpunkční koordinaci, a dvě rozhodovací kritéria – dlouhodobé

zaměření a ziskovost. Tržní orientace je definovaná jako kultura, která se zaměřuje na zisk, vytváří a zdůrazňuje vyšší hodnotu pro zákazníky, avšak zdůrazňuje zaměření i na ostatní stakeholdery a stanovuje normy chování reagující na vývoj organizace a odezvu na tržní informace“.

1.2.2. Koncepce tržní orientace

Koncepce tržní orientace je jen jednou orientací mezi mnoha jinými podnikovými orientacemi, přičemž existují čtyři možné způsoby, které jsou uváděny ve spojitosti s tržní orientací:

- Učící se orientace
- Tržní orientace jako prostředek řízení organizace založené na efektivním využití zdrojů a přizpůsobivosti organizace
- Způsoby řízení organizace
- Inovace

1.2.2.1. Konkurenční výhoda

Tržní orientace může být trvalým zdrojem konkurenční výhody, protože umožní organizacím produkovat pro některé tržní segmenty účinnější a efektivnější nabídku než ostatní konkurenti. V tomto smyslu se jedná o zdroj, který je vzácný, nehmotný, nemůže být jednoduše získán, je sociálním komplexem organizační struktury, komponentou, která je vnitřně propojena s danou organizací, a zvyšuje její efektivnost.

Tržní orientace může být také vnímána jako zdroj sám osobě či vyplývající z dalších zdrojů, např. soubor schopností organizace.

Tržní orientace je založena na vnímání trhu a způsobilosti zákazníků. Dále na výzkumu trhu, stanovování ceny, vývoji produktu, distribuci, propagaci a v neposlední řadě na schopnostech managementu, který řídí především marketingové operace.

1.2.3. Model tržní orientace

Provedené empirické průzkumy sledují především vztah tržní orientace a podnikového výkonu. Dříve než bude vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem analyzován, je nutné definovat a určit způsoby měření podnikového výkonu.

1.2.3.1. Podnikový výkon

V současné době existuje různorodost postojů nejen k definici podnikového výkonu a ke způsobu jeho měření.

Obecně lze říci, že se jedná o výsledek činnosti organizace.

První studie zabývající se podnikovým výkonem jsou zaměřeny na nalezení interních faktorů organizace determinujících podnikový úspěch. Tyto práce jsou v dalších období vystřídány zaměřením pozornosti na strukturu odvětví a jeho atraktivitu a určení předpokladů vedoucích ke zvýšení podnikového výkonu.

K dosahování vyššího výkonu jsou předpokladem především inovace a tržní síla.

Vyššího výkonu lze dosahovat tím, že organizace bude zaměřena na lepší získávání a využívání zdrojů a také jedinečností daných zdrojů a jejich kombinacemi.

Paralelně roste od počátku devadesátých let zájem odhalit vztah tržní orientace a podnikového výkonu. Prvotním impulsem k řešení této problematiky je předpoklad toho, že marketingová koncepce vede k vyššímu podnikovému výkonu.

Společnost, která usměrňuje své chování podle marketingové koncepce vytváří zisk prostřednictvím spokojenosti zákazníků.

Hledání souvztažnosti mezi podnikovým výkonem a tržní orientací je tedy ta skutečnost, že organizace, které pravidelně sledují a identifikují současné a očekávané potřeby přání zákazníků, odpovídají na tyto potřeby nabídkou vhodných produktů, jsou

schopny předvídat dění na trhu, dosahují vyšší spokojenosti u zákazníků, což může v konečném důsledku lépe upevnit jejich konkurenční pozici

1.2.3.2. Měření tržní orientace na podnikový výkon

Studie zabývající se měřením tržní orientace na podnikový výkon užívají buď subjektivního nebo objektivního měření nebo kombinaci obou těchto přístupů.

Pojem *subjektivní* je užit ve smyslu toho, že podnikový výkon je měřen užitím metody, ve které manažeři hodnotí svůj výkon v porovnání s konkurencí.

Výkon je hodnocen výběrem jedné varianty ze škály obsahující položky typu: „velmi vysoký“, „vysoký“, „střední“ apod. Toto hodnocení bylo srovnáno s objektivním měřením, které obsahuje aktuální růst prodeje nebo ziskovost v procentech.

Objektivně lze podnikový výkon hodnotit výsledky finančních ukazatelů, případně jejich změně vůči předchozímu období.

1.2.3.3. Důvody opravňující užití subjektivního měření:

- Manažeři mají k dispozici údaje o aktuálním výkonu, navíc do svého vyjádření mohou promítnout i taková data, která jsou důvěrná a citlivá
- Subjektivní hodnocení je vhodnější než objektivní hodnocení v případech, kdy se provádí srovnání výkonu určitých odvětví. Je to dáno tím, že úroveň zisku se může odvětví od odvětví lišit.
- Měření výkonu pomocí ziskovosti nemůže být přesně označováno jako prokázání finančního zdraví podniku. Ziskovost se může velmi lišit. Jedním z důvodů může být úroveň investic do vědy a výzkumu či na marketingové aktivity, které se v krátkodobém období mohou jevit jako nevýhodné, přičemž však mají významný vliv dlouhodobě.

Harrison-Walker shrnul ve své studii všechny položky, jimiž je možné měřit podnikový výkon. Jsou to:

- Čas potřebný na vstoupení na určitý trh
- Udržení zákazníků
- Ochota zákazníků platit prémiovou cenu
- Sklon zákazníků k šíření negativních poznatků
- Sklon zákazníků ke střídání značek (poskytovatelů služeb)
- Očekávání zákazníků od daného produktu
- Úspěch nových produktů
- Celkový prodej, celková ziskovost, růst prodeje, návrat investic atd.

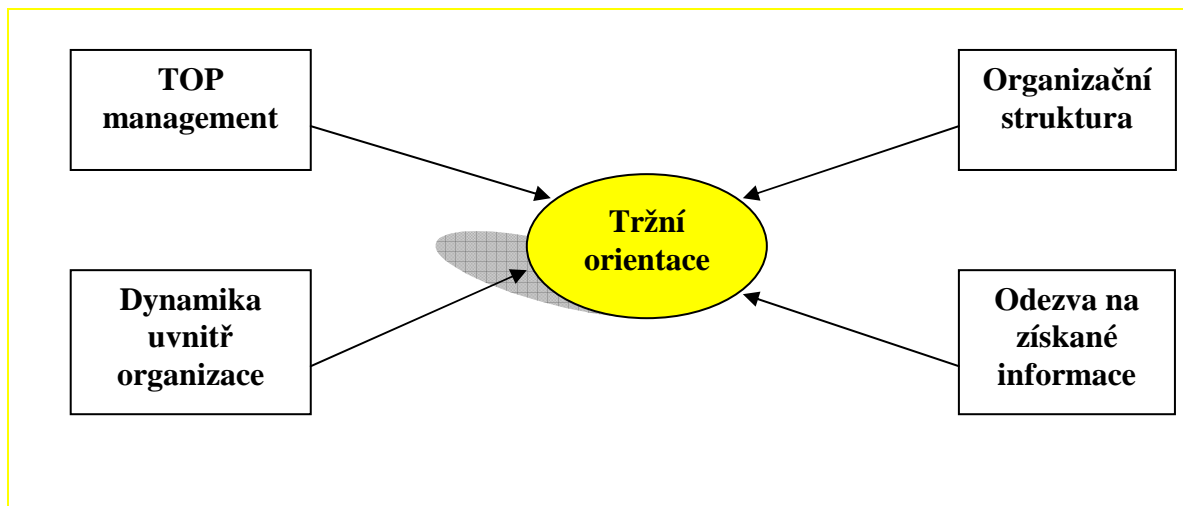


Schéma číslo 2: Příčiny ovlivňující tržní orientaci podle Pulendrana (rok 2000)

Z hlediska TOP managementu mají vliv na tržní orientaci především postoj TOP managementu k tržní orientaci a k riziku. Na tržní orientaci z pohledu organizační struktury působí především stupeň formalizace a centralizace v dané organizaci.

Fonfara navrhnul model obsahující prvky ovlivňující tržní orientaci. Do modelu jsou zařazeni i poradci, dodavatelé a zaměstnanci. Fonfara zdůraznil, že i role těchto subjektů je pro stupeň tržní orientace významná. Tito všichni se totiž podílejí na dosažení určitého stupně tržní orientace.

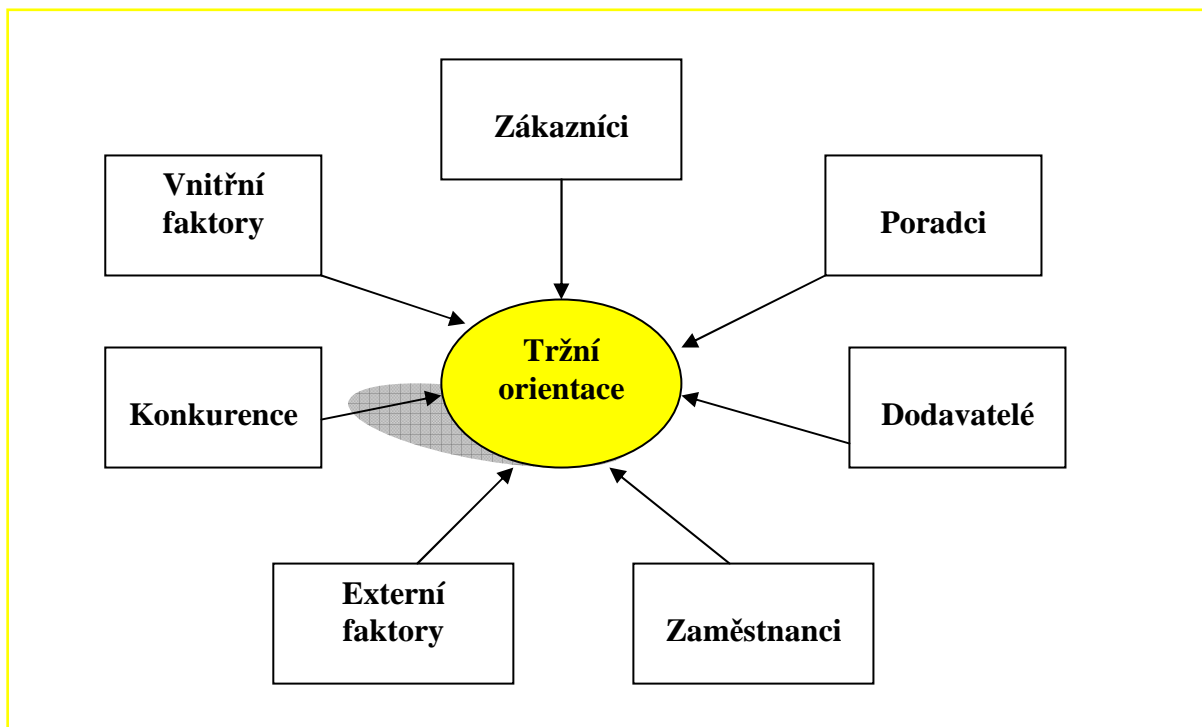


Schéma číslo 3: Model tržní orientace dle Fonfary (rok 2001)

Model Pumphreye znázorňuje vztah mezi tržní orientací a konkurenční výhodou:

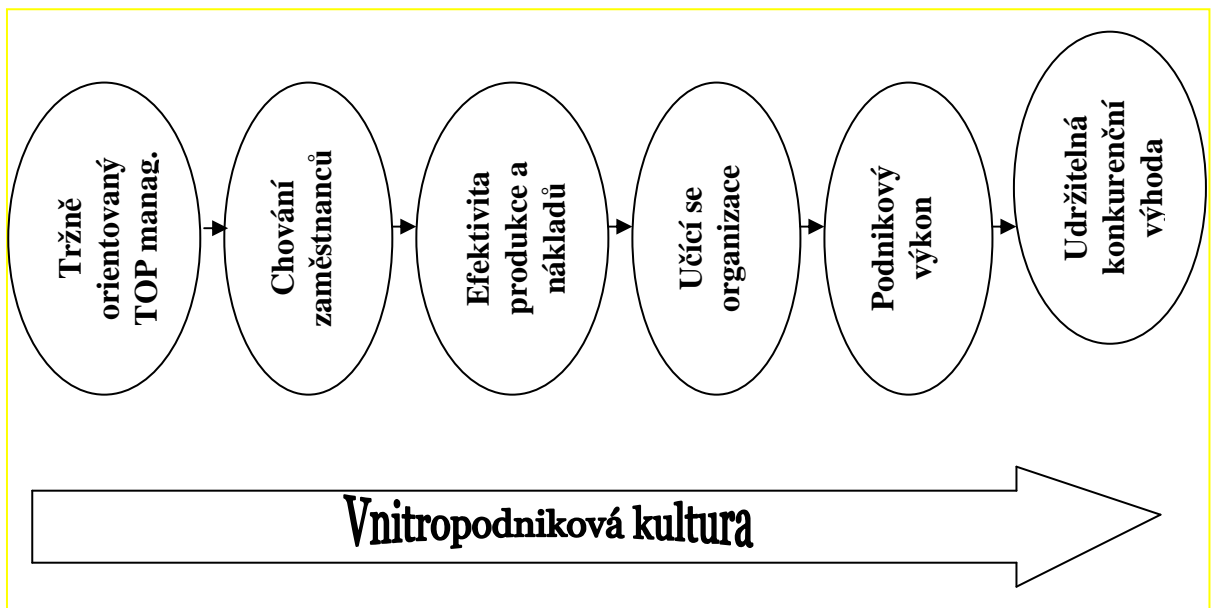


Schéma číslo 4: Model tržní orientace dle Pumphreye (rok 2004)

Prvním a nejdůležitějším krokem podle **Pumphreye** vedoucím k udržení konkurenční výhody je implementace tržní orientace v chování TOP managementu. Tato pak dále vede k tržně orientovanému chování zaměstnanců. Jehož důsledkem bude efektivní vynaložení nákladů. Tržně orientované chování organizace jako celku a efektivní vynaložení nákladů jsou hlavními atributy učící se organizace, což se pozitivně odrazí na podnikovém výkonu a vede k udržení získané konkurenční výhody. Podpurným mechanismem celého tohoto procesu je vnitropodniková kultura, jejíž opomenutí či zanedbání by znamenalo výrazné ohrožení udržitelnosti konkurenční výhody.

1.2.4. Měření tržní orientace

S různorodostí definic je spojena i různorodost metod měření. Mnozí autoři vyvinuli ve svých pracích vlastní metody měření. Pouze několik málo měření je označeno jako zcela nové, většina z nich je založena na Narverově a Slaterově MKTOR metodě a Kohliho a Jaworskiho MARKOR metodě, a tyto jsou užity buď v plném znění nebo na této bázi adaptovány. Obě metody jsou především koncentrovány na aktivity organizace.

Tržní organizace je měřena dotazníkovým šetřením. Mimo několika výjimek jsou dotazníky zaměřeny pouze jedním směrem – na vedoucí marketingového oddělení.

Dvojitý informační model – jeden dotazník vyplňuje vedoucí marketingového oddělení a na druhý dotazník vedoucí pracovník jiného oddělení.

1.2.4.1. *Nejznámější metody měření*

1.2.4.1.1. Metoda MKTOR

Metoda MKTOR Nervera a Slatera obsahuje 15 položek, k jejichž měření slouží Lickertova škála se 7 stupni. Tato metoda obsahuje již výše zmíněné prvky tržní orientace: orientace na zákazníka (6 položek), orientace na konkurenci (5 položek) a interpunkční koordinaci (4 položky). Výsledná tržní orientace je tvořena průměrnou hodnotou všech tří prvků.

1.2.4.1.2. Metoda MARKOR

Metoda MARKOR Kohliho a Jaworskiho obsahuje 20 položek, k jejichž měření slouží opět Lickertova škála, ale jen s 5-ti stupni.

Podkladem těchto dvaceti složek jsou opět tři prvky: získávání informací (6 položek), šíření informací (5 položek) a odezvu na tyto informace (9 položek). Třetí prvek

obsahuje dva soubory aktivit – plánovaná odezva a implementovaná odezva. Tržní orientace organizace je pak tvořena prostým součtem těchto prvků.

Příklad, jak může vypadat 5-ti stupňová Lickertova škála:

- Velmi souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Velmi nesouhlasím

1.3. Zkoumané aspekty v tržní orientaci firem

1.3.1. Kooperace a komunikace uvnitř organizace

Tyto faktory patří do oblasti interního prostředí organizace. Komunikace a kooperace uvnitř organizace jsou významnými faktory, jež se podepisují na konečném výsledku celé organizace a jsou také hlavními předpoklady pružné reakce na podněty zjištěné na trhu.

1.3.1.1. *Interní komunikace*

Klíčovým faktorem úspěchu každé organizace jsou její zaměstnanci. Právě práce zaměstnanců je to, co instituci dělá institucí, a je proto třeba upřednostnit budování vztahů se zaměstnanci před všemi ostatními cílovými skupinami, které se nacházejí vně instituce.

Interní komunikace v tomto kontextu představuje nástroj, jenž pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury. Kvalitní interní komunikace zlepšuje výkonnost zaměstnanců, pomáhá řídit tok informací, vytváří zpětnou vazbu pro manažery, rozvíjí pocit sounáležitosti a týmového ducha a je rovněž dobrou přípravou pro krizový management.

Interní komunikace je dvojsměrnou komunikací, tedy nejen od managementu k zaměstnancům, ale i od zaměstnanců směrem k managementu . Programy interní komunikace by měly zajistit i komunikaci horizontální, tedy mezi zaměstnanci navzájem.

Aby interní komunikace mohla naplnit svoje cíle, musí působit v úzké kooperaci s dalšími složkami. V první řadě jsou to *lidské zdroje*. Útvar lidských zdrojů je pro interní komunikaci důležitý ze dvou důvodů. Je zdrojem všech informací týkajících se vztahu mezi společností a zaměstnancem, vedle odměňování jde o široké spektrum různých zaměstnaneckých výhod, jako jsou příplatky, vzdělávací kurzy apod. Zároveň

je útvar lidských zdrojů zpravidla zodpovědný za budování a rozvoj vnitřní **firemní kultury**. Tu lze definovat jako zaměstnanci sdílený soubor hodnot, které určují charakter instituce a mají zásadní vliv na schopnost instituce prosazovat své cíle. Odrazovým můstkem pro budování vnitřní firemní kultury zpravidla bývá definice vize, tedy širších cílů organizace v budoucnosti, a mise, která se snaží pojmenovat, čím se organizace odlišuje od svých konkurentů.

1.3.1.1.1. Lidské zdroje

„K cíli vedou organizaci správní lidé na správném místě“

V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a tým si na trhu nekoupíme. Ty si firma sama musí „vychovat“ k obrazu svému. A to není nic jednoduchého a trvá to dlouhou dobu – roky.

Když vidíme, jak dlouho trvá „vychovat“ špičkového technika, obchodníka, asistentku, musíme se přát:

Jaké požadavky budou na naše zaměstnance kladeny za několik let?

Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset osvojit?

Jaké nové potřeby se u nich objeví?

Jakým konkurenčním nabídkám budeme na trhu práce čelit?

Čím si kvalitní zaměstnance udržíme?

Co a jak je budeme motivovat?

Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivnost?

Poznání, že s lidskou důvěrou a loajalitou nelze experimentovat a improvizovat posiluje nutnost řídit lidské zdroje strategicky – cíleně.

Snahou každé racionálně vedené firmy je maximalizovat produktivitu svých zaměstnanců. Odborníci v tomto případě radí zaměřit se více na odměňování podle výkonu a ne jen podle odpracovaných hodin. Možností se naskýtá nepřeberné množství. Jde především o odměňování iniciativy a nápadů zaměstnanců, vyhodnocování zaměstnance měsíce a nejrůznější bonusy zaměřené na snižování absence. Největším motivem je však mzda, která by měla časem růst a v zaměstnancích budovat loajalitu k firmě.

Jsou to právě lidé, kdo vytvářejí pro národ tak cenné výrobky a služby a tyto výsledky pak rozhodují o blahobytu společnosti a o její životní úrovni.

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten *nejcennější* a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i *nejdražší zdroj*, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Koneckonců, i v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení jako např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod. nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejich úkolů.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv.

1.3.1.2. Externí komunikace

Vzájemná úzká koordinace zajišťuje, že vnitřní veřejnost dostává významné informace ve stejný čas či dříve než veřejnost vnější . Důležité je rovněž, aby informace byly podávány v obdobném stylu, neboli aby instituce jako celek komunikovala pouze „jedním jazykem“.

1.3.2. Vztah organizace k zákazníkům

Většina organizací se snaží vytvářet takovou koncepci, ve které se snaží soustředit pozornost na zákazníka. K dokonalému pochopení zákazníka je nutné zkoumat faktory ovlivňující nákupní chování zákazníků, sledovat vývoj požadavků a zjišťovat spokojenost finálních zákazníků.

Jedná o důležitou zpětnou vazbu, která může dané organizaci přinést další podněty a nápady ke zlepšení svých produktů či rozšíření palety poprodejních služeb.

„Bez spokojených zákazníků nemůže být dlouhodobě úspěšné žádné podnikání. Kromě toho je pozorná péče o zákazníky podstatně výhodnější investicí nežli nákladný marketing.“

1.3.2.1. Očekávání zákazníků

Obecně platí, že čím vyspělejší je ekonomika a tržní prostředí, tím náročnější jsou spotřebitelé a zákazníci. Náročný zákazník od vás očekává maximální profesionalitu i vstřícný lidský přístup. Jeho hlavní očekávání lze shrnout zhruba následovně:

- **profesionalita** – spolehlivost, kvalita a pečlivé služby v dokonalém provedení
- **pružnost** – vstřícnost vůči osobitým požadavkům a rychlá reakce při komunikaci
- **řešení problémů** – střelhitě řešení reklamací a nenadálých komplikací
- **omluva** – přiznání chyby, upřímná omluva a nějaké odškodnění či zvýhodnění

1.3.2.2. Reakce zákazníků

Zákazník, jehož očekávání byla naplněna *běžným způsobem*, vás pravděpodobně nebude příliš chválit ani pomlouvat. Pokud ovšem jeho očekávání *výrazně předčíte*, bude se k vám rád vracet a navíc se o svou kladnou zkušenost podělí s dalšími lidmi.

Na druhou stranu, nespokojení zákazníci se nejenže nevrátí, ale pomluví vás, kde to jen půjde. Ve svém tažení mohou být velice aktivní a prostřednictvím médií a internetu způsobují firmám nemalé ztráty. Dnes se navíc mohou zákazníci velice úspěšně bránit i sami s pomocí různých sdružení na ochranu spotřebitelů.

Jen asi každý desátý nespokojený zákazník si stěžuje. Proto je každou stížnost nutné chápat jako pomyslnou špičku ledovce a důsledně ji prošetřit.

Nepříjemnou situaci můžete obrátit ve společný prospěch tím, že svou reakcí zcela předčíte očekávání zklamaného zákazníka.

Typičtí spotřebitelé jsou velice citliví na *změny kvality*. Stálý zákazník například vnímá negativně pokles kvality z *vynikající na nadprůměrnou* – i relativně malé zhoršení může být pro zákazníka důvodem, aby začal hledat jinde. Věrné zákazníky si tedy udržíte jedině zachováním kvality, na kterou jsou z minulosti zvyklí.

1.3.2.3. Zákaznická věrnost

Spokojený zákazník představuje skutečné bohatství. Mnozí podnikatelé ale tuto jednoduchou pravdu nechápou. Namísto zlepšování zákaznické podpory vynakládají veškeré prostředky na reklamu, aniž by tušili, že je to přibližně 5× dražší než dosažení stejného zvýšení zisku udržením stávajícího zákazníka.

Spokojení zákazníci vás budou doporučovat sami od sebe, ale můžete je v tom i podpořit. Běžným způsobem ocenění zákaznické věrnosti může být třeba nějaký hodnotný dárek, peněžní poukaz, pozvání na oběd nebo jiná pozornost. Tyto maličkosti, jsou-li míněny upřímně, mohou posunout vztah mezi vámi a zákazníkem do úplně jiné roviny důvěrnosti

V této souvislosti je také velice důležitý váš vnitřní postoj vůči zákazníkům. Pokud jsou vám lhostejní a vnímáte je výhradně jako zdroj svých příjmů, může pro vás být předstírání pozorné péče těžkým břemenem, které vás bude stát mnoho sil.

Celkově je proto lepší ukotvit svůj přístup k zákazníkům v přesvědčení, že jde o rovnocenné partnery, kteří si zaslouží váš respekt.

1.3.2.4. Dlouhodobá péče o zákazníky

Pečlivě vedená evidence zákazníků představuje opravdový poklad, protože vám umožní posunout zákaznickou věrnost o úroveň výše. Je to jedinečný nástroj, jehož pomocí můžete zvyšovat svůj *zisk i spokojenost zákazníků* zároveň. Je to perfektní cesta prohlubování důvěry a úspěšného podnikání s ohledem na dobré jméno i blaho zákazníků.

Možností využití evidence zákazníků je bezpočet. Uveďme proto alespoň několik osvědčených postupů :

- **Testování novinek** – Když dostanete nějaký dobrý nápad, je dobré ze všeho nejdříve prozkoumat, jak se bude novinka zamlouvat vašim stálým zákazníkům. Pokud dojdete k názoru, že novinka je pro zavedené klienty zajímavá, pusťte se do příprav.
- **Děkovné dopisy** – Přinejmenším jednou za rok je dobré svým stálým zákazníkům poslat osobně laděný děkovný dopis s nějakou malou pozorností. Touto cestou se jim nenásilně připomenete a můžete je také informovat o novinkách.
- **Novoročenky a blahopřání** – Rozesílání novoročenek je v Česku častým zvykem, takže provedení musí být opravdu vynikající, protože jinak zapadnou. Blahopřání můžete svým nejlepším zákazníkům posílat také k různým výročím, narozeninám, svátkům apod.
- **Hromadné emaily** – Občas můžete zákazníkům rozeslat email s nějakou zajímavou nabídkou. Dejte si nicméně dobrý pozor na to, abyste emaily neposílali příliš často a aby byl jejich obsah zajímavý pro všechny příjemce.
- **Adresné nabídky** – Jestliže máte o svých zákaznících dostatek informací, můžete jim předkládat velice výhodné nabídky, které přesně odpovídají tomu, co je zajímavá. Pravděpodobnost, že na takovou nabídku zareagují, je pak pochopitelně mnohem vyšší než u běžné reklamy.

- **Akce a setkání** – Uspořádat nějaké setkání či akci pro stálé zákazníky může být organizačně náročné, ale výsledek za to obvykle stojí. Škála možností je velice široká, od neformálních zahradních sešlostí s grilováním, až po profesionálně vedené kurzy či konference.
- **Provizní systémy** – S dobrou evidencí se dá provozovat i poměrně rozvětvený provizní systém. Odměňujte ty, jejichž doporučení vedlo k nějaké nové zakázce. Tím je zároveň motivujete k tomu, aby vás doporučovali dalším lidem.
- **Věrnostní programy** – Různé výhody či slevy poskytnete především svým věrným zákazníkům. Výše slevy nebo míra zvýhodnění může být odvozena například od celkové výše objednávek zákazníka nebo od délky vaší spolupráce. Mnozí podnikatelé lákají a zvýhodňují pouze nové klienty, ale tím zároveň podkopávají důvěru svých stálých zákazníků.

1.3.3. Vztah organizace k obchodním partnerům

Dodavatelé a distributoři jsou významnými obchodními partnery, kteří se podílejí na úspěchu dané organizace. V současné době je trendem uzavírání dlouhodobých partnerství, jejichž podstatnou výhodou je znalost obchodního partnera a možnost vzájemné spolupráce.

Organizace by měly minimálně provádět pravidelný rozbor spokojenosti distributorů a zabývat se analýzou nabídek dodavatelů. Vyšší koncentrace organizace směrem ke svým obchodním partnerům je doporučení, které by mělo být pro organizace velmi důležité

1.3.4. Postoj ke konkurenci

Analýza konkurence je jedním z důležitých prvků tržní orientace. Benchmarking je jeden z moderních prostředků snažících se eliminovat zostřování konkurenčního

prostředí. Odhalování praktik a procesů, jež vedou k vysoké výkonnosti a jejich aplikace v dané organizaci může být jedním z prostředků vedoucích ke zlepšení postavení organizace na trhu.

1.3.4.1. Sledování a analýza chování konkurence

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před *latentními konkurenty*, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu.

Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných opatření. Potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich dalších akcí a reakcí. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje rozvinout strategii, při které získá firma výhody tam, kde je silná. Znalost konkurentových možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí.

Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Ale přesto, že je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty.

Firma, která v rozumné rovnováze sleduje jak zákazníky, tak i konkurenty, uplatňuje správnou tržní orientaci.

1.3.4.2. Inovační schopnost podniku

Velmi důležitým kritériem v konkurenčním boji a v posilování konkurenceschopnosti je inovační schopnost podniku. To samozřejmě souvisí se strategií podniku – jaká částka je na inovace určena. Velmi důležitá je inovace technologická a inovace výrobků.

1.3.4.2.1. Inovace technologická

Aby byl podnik schopen obstát v konkurenčním boji na trhu, musí investovat část svých zisků do vývoje nových technologií výroby, které umožní větší kvalitu nových výrobků, větší vyráběné množství za nižší náklady.

1.3.4.2.2. Inovace výrobků

Podnik se nesmí spokojit se svou stávající nabídkou, a to i když je velmi úspěšná. Ke stávajícím oblíbeným produktům by měl přidávat další nové funkce, rozšíření a vylepšení, tak aby uspokojil co možná nejširší spektrum poptávky a to i s ohledem na produkty konkurence.

1.3.5. Podnikový výkon

1.3.5.1. Rentabilita

- výnosnost, ekonomický ukazatel efektivnosti hospodaření

Jedná se o relativní vyjádření výsledku hospodaření (např. zisku) k určitému základu (např. vlastnímu kapitálu)

V praxi se rentabilita měří pomocí definovaných ekonomických ukazatelů, např. ROA, ROE

1.3.5.1.1. ROA (Return on assets)

- návratnost jmění

Ukazatel návratnosti (výnosnosti, rentability) aktiv rovnající se podílu zisku a celkového kapitálu.

1.3.5.1.2. ROE (Return on Equity)

- návratnost vlastního kapitálu

Ukazatel návratnosti vlastního kapitálu rovnající se podílu zisku vlastního kapitálu

1.3.5.1.3. Vlastní kapitál

- vlastní zdroje financování obchodního majetku podnikatele

- v rozvaze se vykazuje na straně pasiv

1.4. High tech klasifikace výrobních odvětví

1.4.1. Definice High tech

High-tech (z angl. *High technology*) je označení pro nejpokrokovější dostupnou technologii, konkrétní vysokoúrovňové oblasti (sektoru). Toto označení sebou nese určitou prestiž.

Eurostat a OECD užívají následující rozdělení výrobních odvětví podle celkové úrovně intenzity užití technologie založené na tří-číslicové klasifikaci NACE (Classification of Economic Activities in the European Community)

High tech:

- Letectví
- Farmacie
- Počítače a kancelářská technika
- Elektronika a komunikace
- Vědecká zařízení

Střední high tech:

- Elektronická zařízení
- Motorová vozidla
- Chemikálie
- Ostatní dopravní prostředky
- Neelektronická zařízení

1.4.2. Investice v high-tech odvětvích

Definice high-tech odvětví je založena na Mezinárodní klasifikaci ekonomických činností která byla vyvinuta pro odvětví zpracovatelského průmyslu. Obdobně jsou rozděleny jednotlivé služby podle jejich znalostní náročnosti .

Skupinu odvětví zpracovatelského průmyslu s vysokou technologickou náročností (high-tech odvětví) tvoří výroba léčiv, chemických látek, rostlinných přípravků a dalších prostředků pro zdravotnické účely (OKEČ 244), výroba kancelářských strojů a počítačů (OKEČ 30), výroba radiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů (OKEČ 32), výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů (OKEČ 33), výroba a opravy letadel a kosmických lodí (OKEČ 353).

Skupinu odvětví služeb s vysokou technologickou náročností (high-tech odvětví) tvoří činnosti poštovní a telekomunikační (OKEČ 64); činnosti v oblasti výpočetní techniky (OKEČ 72) a výzkum a vývoj (OKEČ 73).

1.4.3. Technologické faktory

Technologické faktory nám říkají jak je dané odvětví citlivé na technologické změny a vědecký pokrok.

Pro High tech odvětví je nezbytné sledovat atributy jako jsou počty pracovníků výzkumu a vývoje, množství investovaných prostředků na výzkumné projekty a také jejich návratnost v podobě zapsaných patentů a tržeb, které pokryjí vstupní náklady na celý inovační cyklus od výzkumu a vývoje, prototypy, testování, první sérii až po hromadnou výrobu, distribuci, marketing a servis.

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

2.1. Charakteristika dotazovaných firem

Respondenti byli vybráni na základě předloženého seznamu firem¹, působící v městě Brně. Tyto společnosti se vyznačují společným znakem a to tím, že jsou vedeny jako high-tech firmy a to buď střední high-tech, nebo vysoké high-tech.

Z předloženého seznamu jsem firmy telefonicky a některé i osobně kontaktovala s nabídkou účastnit se tohoto průzkumu tržní orientace firem. Kontaktovaných firem bylo cca 40. Některé firmy mi slíbily účast na průzkumu, ale dotazník jsem od nich neobdržela, v jiných firmách (většinou menších) jsem se dozvěděla, že buď ukončují svoji činnost, nebo že prodávají svůj podnik jiné organizaci.

Z tohoto množství podniků se nakonec průzkumu zúčastnilo 15 firem, jejichž charakteristiku uvedu níže. Vzhledem ke slibu, že se jedná o anonymní průzkum a že jejich firma nebude zveřejňována, budu firmy označovat čísly 1 až 15.

Firma č.1

Tato samostatná firma se specializuje na výrobu horkovzdušných balónů a vzducholodí. Ke své výrobě používají nejmodernější technologie a postupů. Tato firma má obchodní partnery a dealery v zemích jako je např. Belgie, Finsko, Francie, Gruzie, Irán, Itálie, Japonsko, Jižní Afrika, Jordánsko, Malajsie, Nový Zéland, Rusko, Kanárské ostrovy a mnoho dalších.

Tato firma má více poboček, z nichž se každá specializuje na určitou činnost podniku. Vyplnění dotazníku připadlo na tu část, která má co nejvíce High-tech technologií.

V této části je zaměstnáno 25 zaměstnanců, konečný počet je ale několikrát vyšší. Tato firma spadá do klasifikace vysoké high-tech.

¹ www.hbi.cz (online databáze firem)

Firma č. 2

Tato nadnárodní společnost má v České republice pobočky jak v Brně, tak i v Praze, Olomouci a Ostravě. Patří mezi přední světové dodavatele leteckých komponent, motorů, výrobky a technologie oddělení Automation and Control Solutions (ACS) jsou instalovány ve více než 100 milionech domácností a 5 milionech budov po celém světě. Oddělení ACS nabízí výrobky a řešení pro řízení tepelné pohody Vašeho domova, komfortu Vaší kanceláře a technologických procesů automatizačních prostředků. Dále se zabývá výrobou speciálních materiálů a v neposlední řadě se tato korporace věnuje hodně úsilí a prostředků na vývoj a výzkum v mnoha oblastech. Počet zaměstnanců v této společnosti je velký a jeho přesné číslo neznám. Tato firma spadá do klasifikace vysoké high-tech.

Firma č. 3

Tato česká soukromá společnost má 90 zaměstnanců a zabývá se vývojem a výrobou rádiových modemů pro bezdrátový přenos dat, instalací a výstavbou stacionárních a mobilových a rádiových paketových sítí. Společnost má vlastní technologické středisko. Na Slovensku má dceřinou společnost a rozsáhlou síť mezinárodních partnerů, kteří zajišťují export většiny výroby. Tato společnost spadá do klasifikace vysoké high-tech.

Firma č. 4

Společnost 4 se zabývá informačními a komunikačními technologiemi a nabízí ucelené služby ve světě počítačové, tiskové a komunikační techniky. Pobočka v Brně, která dotazník vyplňovala pracuje 17 zaměstnanců. Spadá do klasifikace vysoké high-tech.

Firma č. 5

Tato společnost je kvalifikovaný dodavatel precizních mechanických dílů a sestav pro nejnáročnější aplikace jako je letecký a kosmický průmysl, přístrojová a měřicí technika, lékařské přístroje, radarové a laserové technologie a výroba speciálních strojů. V Brně v této společnosti pracuje n a75 zaměstnanců. Radíme ji mezi vysoké high-tech.

Firma č. 6

Tato soukromá firma se zaměřením na vyrábění zkušebních přístrojů pro obor stavebních hmot a dílců. Jejich výrobky lze dále nalézt ve zkušebnách sklářských, textilních nebo obuvnických podniků. Spolupracují s odborníky z vysokých škol, výzkumných ústavů i ze strojírenských podniků.

Počet zaměstnanců není známa. Řadí se mezi klasifikaci vysoké high-tech.

Firma č. 7

Společnost 7 se zabývá problematikou satelitních a především televizních antén, ale pohybuje se i v oblastech jako jsou kabelové rozvody, optické sítě atd.

V novostavbách budují celé pátevní sítě včetně zakončení rozvodu v bytech aj. V Brně zaměstnává tato firma 30 zaměstnanců. Spadá do klasifikace vysoké high-tech.

Firma č. 8

Společnost je český výrobce duplikačních systémů pro CD/DVD optické disky s vlastní vývojovou a konstrukční základnou. Tyto systémy Vám umožní potisk, duplikaci (kopírování), zálohování a archivaci dat v nejvyšší kvalitě. Dále nabízí sw prostředky pro uživatelská řešení a ovládání systémů přes Intranet a Internet. V této Brněnské společnosti pracuje 25 zaměstnanců. Spadá do klasifikace vysoké high-tech.

Firma č. 9

Tato společnost působí v oblasti vynalézání, vývoje a výroby informačních technologií, včetně počítačových systémů, softwaru, systému pro ukládání dat a mikroelektroniky.

Řadí se mezi vysoké high-tech a počet zaměstnanců mi není znám.

Firma č. 10

Tato firma se zaměřuje na prototypovou a malosériovou výrobou a testováním. Dále vyvíjí přístrojovou, mikropočítačovou, měřicí a řídicí techniku. Počet zaměstnanců neznám a tato firma se řadí mezi vysoké high-tech.

Firma č. 11

Tato firma 11 se je zaměřená na komponenty pro průmyslovou automatizaci, indukční, optoelektronické, ultrazvukové snímače, elektromechanické snímače polohy, rotační snímače a identifikační systémy. Tato firma se řadí do střední high-tech.

Firma č. 12

V oboru zdravotnické techniky se zaměřuje na vývoj a výrobu infúzních pump, endoskopů. V oboru silničního inženýrství je činnost společnosti zaměřena především na vývoj a výrobu meteostanic-hlásičů náledí atd. Firmu řadíme do střední high-tech.

Firma č. 13

Vyrábí a dodává produkty na sanaci zdiva, betonu a dřeva, barvy na fasády, dále vodou ředitelné barvy na dřevěná okna, podlahy a nábytek atd.

Tuto firmu řadíme do klasifikace střední high-tech.

Firma č. 14

Předmět činnosti této společnosti je výroba a distribuce laboratorních, čistých, speciálních a technických chemikálií, výroba a distribuce farmaceutických surovin a chemikálií a zakázková výroba chemikálií. Firma spadá do klasifikace střední high-tech.

Firma č. 15

Firma se zabývá výrobou a prodejem upínací, zvedací a manipulační techniky, zvedacích smyček a pásů. Dále nabízí napínáky, ocelové lana, ochrany, svěrky, kladkostroje, háky, svorky a paletové vozíky. Společnost je zařazena do střední high-tech.

Z výše uvedeného výčtu firem lze říci, že 10 firem řadíme do klasifikace vysoké high-tech a zbylých 5 společností do high-tech středních.

2.2. Struktura dotazníku

Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon byl zpracován pomocí Lickertovy sedmistupňové škály, kde se ke každému tvrzení zaujme postoj nejvíce vystihující realitu v daném podniku. Dotazovaný má na výběr vyjádřit se v rozmezí 1 (což znamená velmi nesouhlasím s daným tvrzením) až 7 (označíme v případě velkého souhlasu s určitým dotazem). Struktura celého dotazníku je uvedena v příloze č.1

Dotazník měřící škálu tržní orientace v podniku je rozdělen do čtyř částí, které jsou rozděleny do určitých bodů.

2.2.1. Analýza externího prostředí

- obsahuje čtyři otázky zaměřující se na to, jak podnik reaguje na změny v externím prostředí podniku. Jsou zde zahrnuty změny v oblasti zákonů, příležitosti a hrozby v podnikání, spolupráce s VŠ a výzkumnými ústavami atd.

2.2.2. Analýza oborového prostředí

Tato oblast obsahuje více částí, které zjišťují orientaci podniku na :

- Finální zákazníci
- Distributory
- Konkurenci
- Dodavatele

2.2.2.1. *Analýza finálních zákazníků*

- V této části jsou dotazy zaměřené především na nákupní chování zákazníků, vývoj požadavků zákazníků, ať již současných nebo potencionálních, nabízený poprodejní servis podniku, image produktů u zákazníků,..
- Své místo zde zaujímají i otázky na to, zda podnik aplikuje individuální přístup k zákazníkům, zjišťuje-li stupeň spokojenosti finálních zákazníků a v neposlední řadě, jestli ví, proč se případní potencionální zákazníci jejich produkt doposud nezakoupili.

2.2.2.2. *Analýza distributorů*

- V dotazech na distributory je kladen důraz na zjištění, zda-li podnik sleduje vývoj požadavků u distributorů, aplikuje-li individuální přístup vůči distributorům, je-li měřen stupeň jejich spokojenosti,..
- Dále jestli je marketingová strategie podniku kompatibilní s cíli distributorů, jsou s distributory probírány jejich problémy atd.

2.2.2.3. *Analýza konkurence*

- V analýze konkurence měli nejčastěji dotazovaní zaujmout postoj k dotazům jako provádí-li pravidelný benchmarking vůči hlavním konkurentům, analyzují-li pravidelně konkurenční strategie jejich hlavních konkurentů, znají-li silné a slabé stránky konkurenčních podniků, snaží-li se předvídat chování konkurence a v neposlední řadě také, provádí-li pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.

2.2.2.4. *Analýza dodavatelů*

- V části zabývající se dodavateli odpovídali dotazovaní na otázky typu provádí-li pravidelnou analýzu nabídek potenciálních dodavatelů, diskutují-li s dodavateli o jejich problémech, spolupracují-li s jejich dodavateli na vývoji nových speciálních technologií, provádí-li pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k jejich požadavkům atd.

2.2.3. *Analýza interního prostředí*

Tato oblast obsahuje částí, které analyzují oblasti týkající se:

- Reflektování získaných informací na proces rozhodování
- Interfunkční koordinace

2.2.3.1. *Analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování*

- V této části, kde se snažíme zjistit jak se získané informace odrážejí na procesu rozhodování podniku, jsou kladeny dotazy jako např. zda podnik implementuje získané informace do jejich rozhodování, jestli nabízené produkty reflektují nejnovější požadavky a přání zákazníků, zaměřuje-li se podnik na získávání zákazníků, u kterých může dosáhnout konkurenční výhody a také jestli je podnik rychlejší v odezvě na přání zákazníků než-li konkurence.

2.2.3.2. *Analýza interfunkční koordinace*

- V této části dotazníku, kde jsme se zaměřili především na postoj k zaměstnancům a k vnitřnímu chodu v podniku dotazovaní zaujímali postoj

k otázkám jako například zná-li každý pracovník své pravomoce a svoji odpovědnost, je-li pracovník seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jak k jejich dosažení může přispět, dbá-li podnik na dalším vzdělávání svých zaměstnanců, analyzuje-li připomínky svých zaměstnanců,..

- Další dotazy směřují spíše k vnitřnímu chodu podniku. Dbá podnik na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku, preferuje podnik týmovou práci a vzájemnou kooperaci, preferuje dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli, vyjadřují se k vytvoření plánu manažeři všech oddělení, zaujímají pozitivní postoj k inovacím atd.

2.2.4. Informace o podnikovém výkonu

V této části dotazníku jsou dotazy zaměřeny na podnikový výkon a to z pohledu:

- tržního
- finančního

2.2.4.1. Tržní podnikový výkon

- Dotazovaný zodpovídá otázky typu: zaznamenáváte růst objemu prodeje u stávajících zákazníků, počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje, dochází k úbytku počtu reklamací atd.

2.2.4.2. Finanční podnikový výkon

- Vyjádření se zda velmi nesouhlasím až velmi souhlasím k otázkám jako: ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje, dochází ke zvyšování efektivity produkce atd.

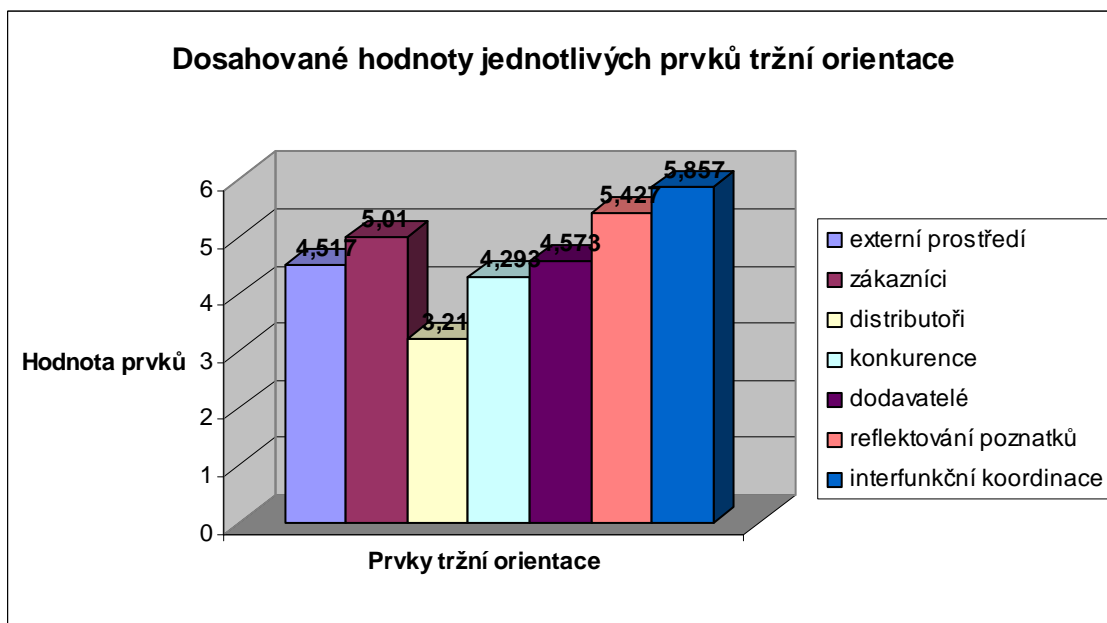
2.3. Statistické zpracování výsledků průzkumu

Ze získaného počtu vyplněných dotazníků měřící tržní orientaci a podnikový výkon jsou dosažené průměrné hodnoty uvedeny v tabulce číslo 1. Dále v jednotlivých grafech jsou zobrazeny dosažené průměry v jednotlivých prvcích tržní orientace. Zmiňované jsou vždy minimální a naopak maximální dosažený průměr v dané oblasti.

2.3.1. Hodnoty tržní orientace

<i>Prvky tržní orientace</i>	<i>Průměrné hodnoty tržní orientace</i>
<i>I. Externí prostředí</i>	4,516667
<i>II. Oborové prostředí</i>	4,271429
- zákazníci	5,009524
- distributoři	3,209524
- konkurence	4,293333
- dodavatelé	4,573333
<i>III. Interní prostředí</i>	5,641905
- reflektování poznatků	5,426667
- interfunkční koordinace	5,857143
<i>Výsledná hodnota</i>	4,75

Tabulka č. 1: Hodnota jednotlivých prvků tržní orientace

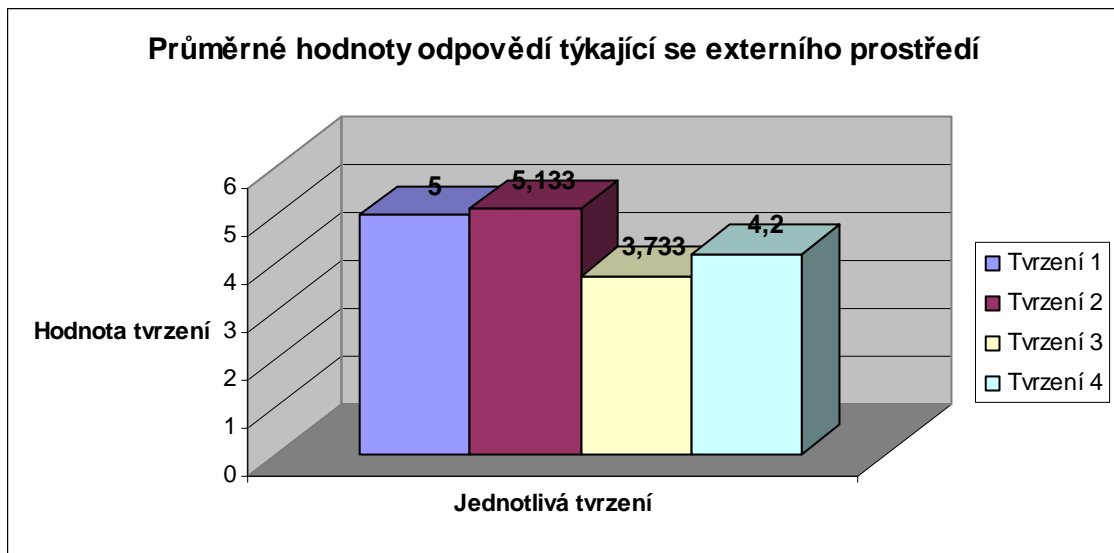


Graf č. 1: Dosahované hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace

Z hodnot uvedených v grafu vyplývá, že nejvyšší hodnotu ze všech položek tržní orientace zaujímá prvek interfunkční koordinace a naopak hodnotu nejnižší prvek tržní orientace distributoři.

2.3.1.1. Externí prostředí

Externí prostředí podniku zaujímá v porovnání s ostatními prvky tržní orientace středně vysokou hodnotu, tzn. že dosahuje druhé nejvyšší souhrnné hodnoty po Interním prostředí.



Graf č. 2: Průměrné hodnoty odpovědí týkající se externího prostředí

Nejvyšší hodnoty z položek zařazených do externího prostředí zaujímá položka, kde je uvedeno tvrzení:

- Pravidelně identifikujeme významné příležitosti a hrozby, které mohou mít dopad na podnikání.

Toto tvrzení, jak je patrné z grafu číslo 2 dosáhlo průměrné hodnoty 5,133. Je to zřejmě způsobené tím, že více jak polovina dotazovaných firem jsou větší podniky. Je jasné, že dosáhnout velkého podílu na trhu by nebylo možné bez pravidelné identifikace příležitostí a hrozeb na daný podnik.

Nejnižší hodnoty a to 3,733 dosahuje položka, pod kterou jsou zahrnuty různé akce, které mají upozornit veřejnost na významnost dané organizace, tj. dobročinné akce, sponzoring, charita atd. Tuto nízkou hodnotu pravděpodobně způsobily menší

dotazované organizace, protože organizace velké na sebe ve většině případů upozorňuje tím, že se takových akcí účastí. Je to dozajista způsobené i tím, že mají více finančních prostředků, které menší společnosti raději investují jinač.

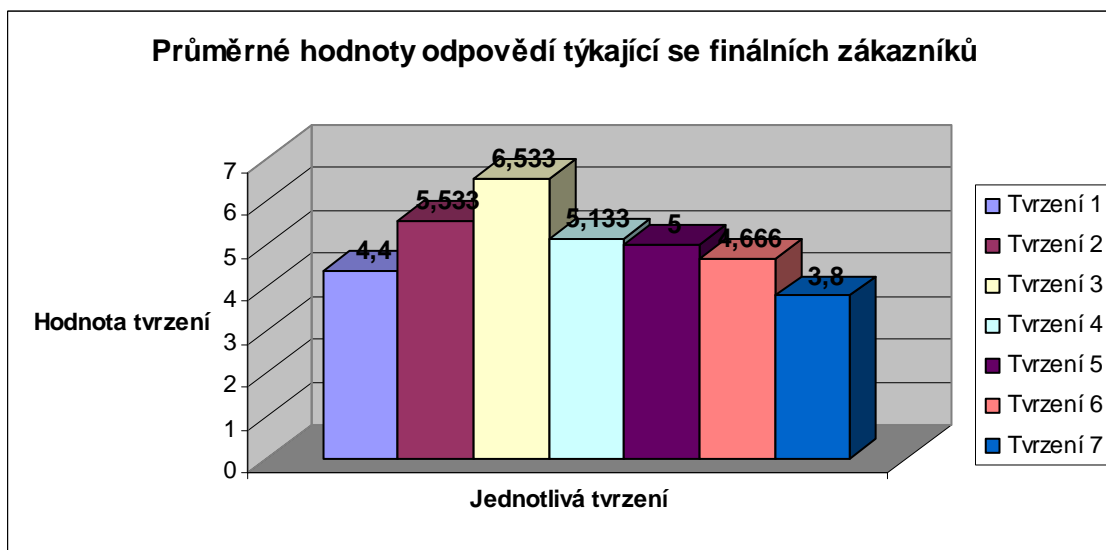
2.3.1.2. *Analýza oborového prostředí*

Oborové prostředí jako celek v porovnání s ostatními prvky tržní orientace zaujímají „poslední“ místo v dosažené průměrné hodnotě. To by mohlo být způsobeno skutečností, že některé dotazované firmy uvedly, že distributory nevyužívají, ale přímo dodávají do závodů, nebo že jsou sami distributor dodávající koncovým zákazníkům.

2.3.1.2.1. Zákazníci

„Customer Relationship Management“ (CRM) - řízení vztahů se zákazníky dozajista hraje jednu z největších rolí v každém dobře prosperujícím podniku. Se zákazníky je potřeba neustále komunikovat a vždy může dojít k situaci, že zákazník se společností ukončí spolupráci. Důvodem může být finanční situace zákazníka, čemuž se nedá předejít, nebo to může být pocit nespokojenosti. Vždy je důležité vědět, proč se zákazník cítí nespokojený a snažit se tomu předejít. Zákazníci jsou tedy nepostradatelná součást každého podniku.

Zákazníci zaujímají třetí nejvyšší hodnotu ze všech zkoumaných prvků tržní orientace firem (5,009). Tato položka by zřejmě dosáhla posunu na jedno z předních míst, ale některé dotazované společnosti nejsou úplně spjaty s koncovým zákazníkem a to například proto, že distribuují do dalších závodů nebo podniků, které jsou s finálním zákazníkem v užším kontaktu.



Graf č. 3: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se finálních zákazníků

Nejvyšší hodnoty z položek zařazených do oblasti finálních zákazníků dosahuje položka 3, která obsahuje tvrzení na skutečnost:

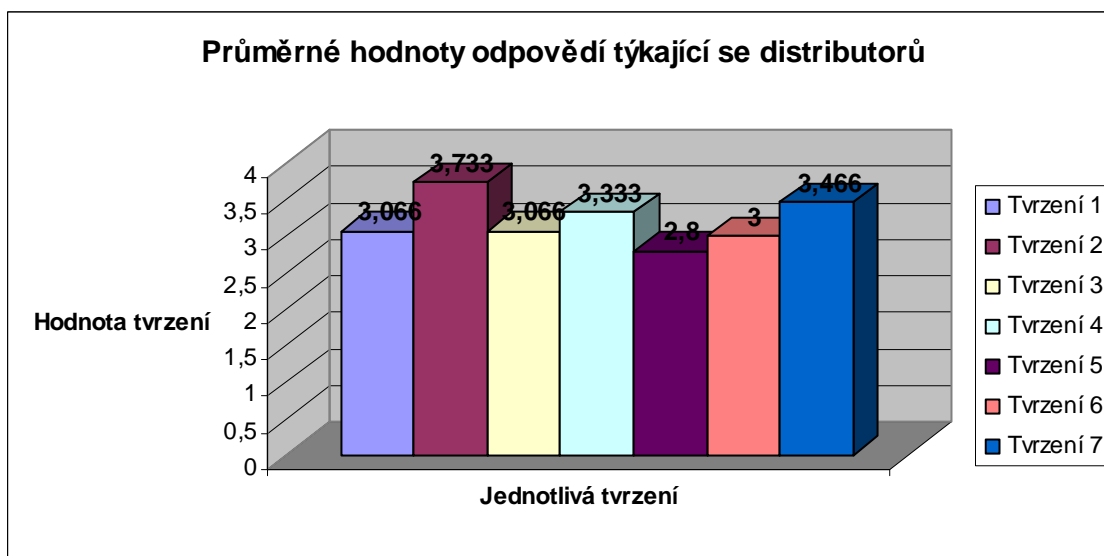
- Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům

Nejnižší hodnota (3,8) je zaznamenána u položky že se podnik snaží zjistit, proč si potenciální zákazník jejich produkt doposud nezakoupil.

2.3.1.2.2. Distributoři

Položka distributoři zaujímá v celkovém počtu zkoumaných prvků tržní orientace nejnižší dosaženou průměrnou hodnotu, což ukazuje na to, že této „skupině“ nepřisuzují dotazované společnosti příliš velkou důležitost.

Nízká dosažená hodnota je dozajista způsobena i již zmíněnou skutečností, že některé dotazované společnosti uvedly, že distributory nevyužívají, z důvodů „přímého“ distribuování do závodů nebo proto, že „sami“ jsou distributory pro koncové zákazníky.



Graf č. 4: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se distributorů

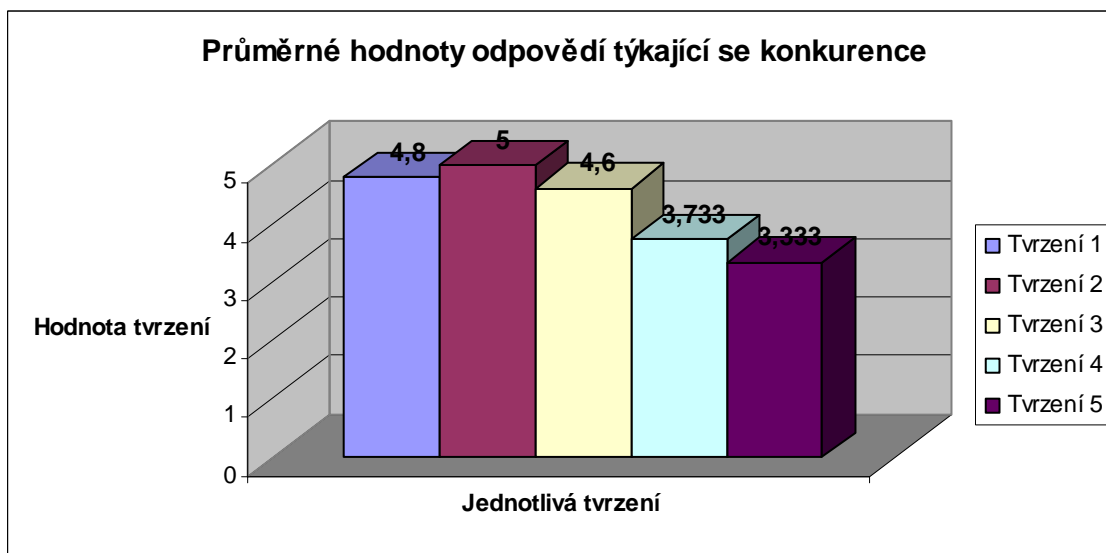
Stejně jako u zákazníků, tak i u tvrzení týkající se distributorů dosáhlo nejvyšší hodnoty a tím i míru souhlasu s položkou:

- Aplikujeme individuální přístup vůči distributorům

Tvrzení, že se podnik pravidelně informuje o propagačních akcích jejich produktů prováděných distributory dosáhlo hodnoty 2,8. Tato hodnota je nejnižší v odpovědích týkajících se distributorů, ale také nejnižší hodnota v porovnání se všemi tvrzeními v celém dotazníku na tržní orientaci firem.

2.3.1.2.3. Konkurence

Položka týkající se konkurentů dosáhla souhrnné hodnoty 4,293, což je porovnání s ostatními položkami oborového prostředí hodnota na „předposledním místě“.



Graf č. 5: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se konkurence

Z jednotlivých položek (tvrzení) týkajících se konkurence vykazuje nejvyšší míru souhlasu položka, která obsahuje tvrzení:

- Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů

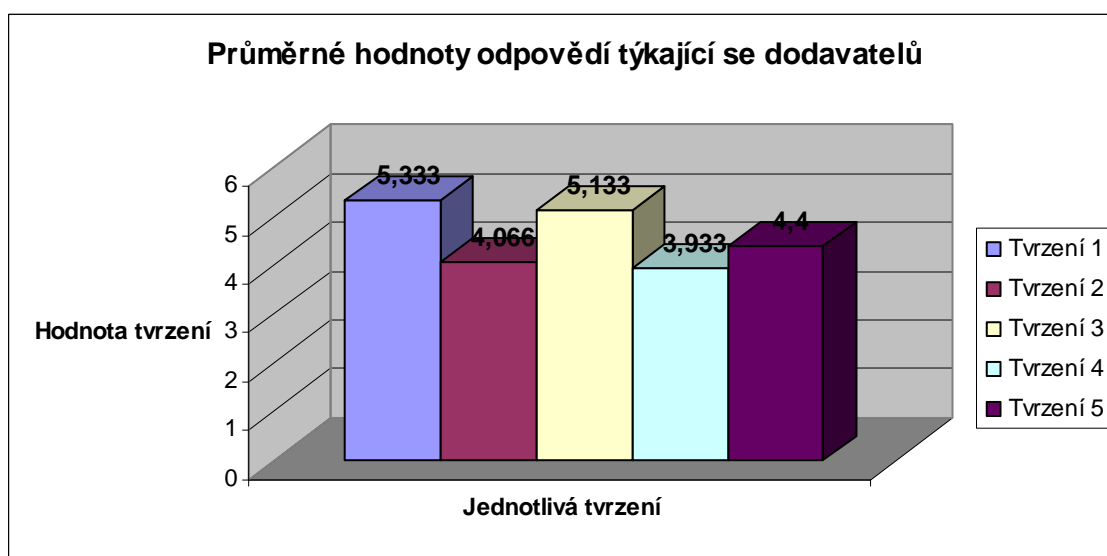
Nejnižší míra tržní orientace je spojena (3,333) je spojena s tvrzením 5, které nám říká, že podnik provádí benchmarking vůči hlavním konkurentům. Zde by bylo možná na místě, pokusit se otázku „zjednodušit“ vynecháním cizích výrazů a nahradit slovo benchmarking českým ekvivalentem „srovnání“. U dvou respondentů, s kterými jsem dotazník vyplňovala osobně nevědělo, co toto slovo znamená. Proto usuzuji, že tomu tak mohlo být i u jiných a možná právě proto, dosáhlo toto tvrzení tak malé důležitosti pro společnosti.

Na druhé straně ale zajisté existují organizace, které benchmarking využívají jako jeden ze způsobů získávání informací o konkurenci a naopak organizace, které se o oblast benchmarkingu skoro nezajímají (viz. argument výše). Tato informace je zřejmě způsobena tím, že informace, které by benchmarking mohl daným organizacím

poskytnout, se již na trhu vyskytují. Jedná se především o výrazné organizace, o kterých jsou tyto informace známy. U menších nebo méně známých organizacích je určitě dobré metody benchmarkingu využívat.

2.3.1.2.4. Dodavatelé

Co se týče dodavatelů, mnohé organizace zřejmě díky své velikosti a významnosti působí na dodavatele a dokáží si tak vyjednat výhodnější podmínky. Tento výsledek mohl také ovlivnit fakt, že mnohé organizace využívají dodavatelů k získání pouze určitých komponent, zbývající si zhotovují sami.



Graf č. 6: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se dodavatelů

Nejvyšší míru tržní orientace co se dodavatelů týká dosáhlo tvrzení 1, kterému v této oblasti dalo největší „váhu“ většina dotazovaných podniků

- Provádíme pravidelnou analýzu nabídek našich a potencionálních dodavatelů

Nejnižší hodnotu naopak vykazuje tvrzení 4, které nám říká, že podnik pravidelně diskutuje s jejich dodavateli o jejich problémech.

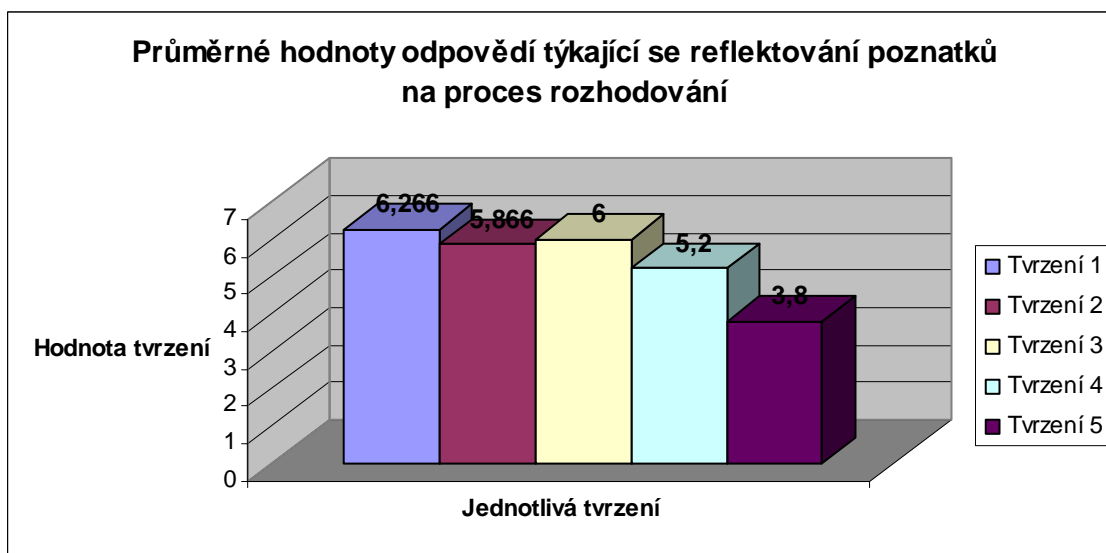
Tato nízká hodnota by mohla být způsobena skutečností, která již byla zmíněna a to, že část dotazovaných organizací lze označit za střední či velké a tudíž pro své dodavatele představují významné zákazníky, jejichž ztráta by se do podnikání dodavatelů zajisté

promítla. Proto bych si dovolila tvrdit, že v tomto případě je to spíše organizace, která si určuje podmínky s dodavateli.

2.3.1.3. *Analýza interního prostředí*

První místo z hlediska tržní orientace firem dle tabulky číslo 1 zaujímá v porovnání s externím a oborovým prostředím prostředí interní. Dosáhlo nejvyššího průměru a tudíž lze říci, že jim respondenti přisoudili pro ně největší významnost.

2.3.1.3.1. Reflektování získaných informací na proces rozhodování



Graf č. 7: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se reflektování získaných informací do procesu rozhodování

Nejvyšší hodnoty u prvků posuzující reflektování získaných informací na proces rozhodování dosahuje tvrzení 1, která se tvrdí

- Implementujeme získaná informace do našich rozhodnutí

Hodnoty nejnižší dosáhla položka 5, hodnotící rychlost odezvy organizace na marketingové akce konkurentů.

V této části dotazníku je jedno tvrzení, na které dotazovaní neodpovídali pomocí Likertovy sedmistupňové škály, ale dotazovaní měli na výběr určit nejvýstižnější způsob řízení kontaktů se zákazníky.

U tohoto dotazu měli dotazovaní na výběr z několika variant:

- Jaký je nejvýstižnější způsob řízení kontaktů se zákazníky:

Kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby, předchozí kontakty se neevidují	Zákazníci jsou rozděleni do segmentů, kontakt se zákazníky v jednotlivých segmentech se řídí odděleně	Zákazníci jsou centrálně evidováni, udržují se profily zákazníků	Sledují se individuální potřeby zákazníků, každý zákazník má svého „správce“	Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka
0	1	6	8	0

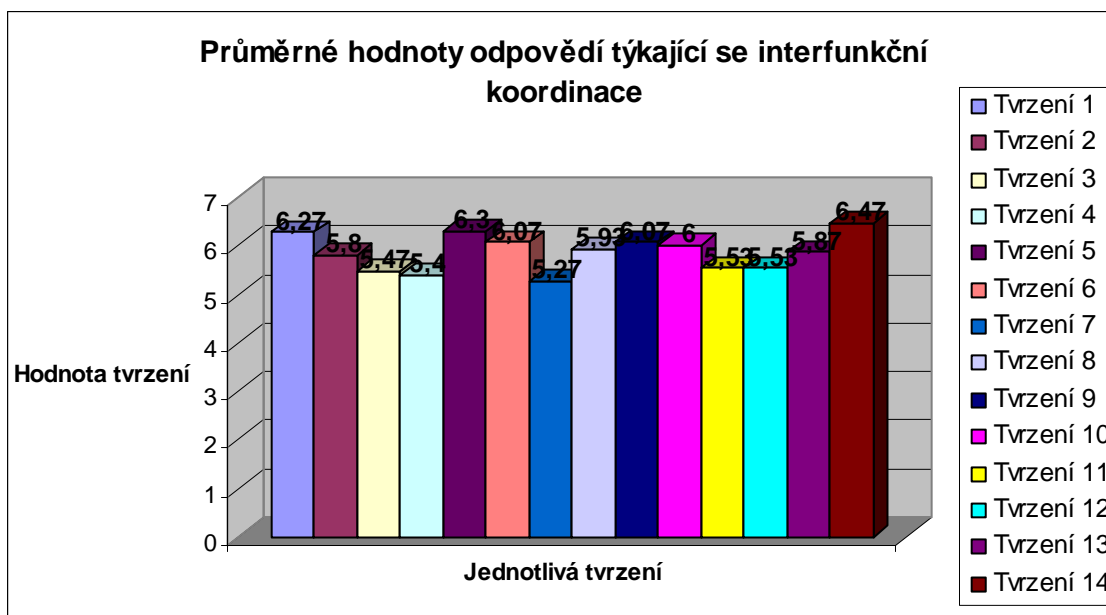
Z patnácti dotazovaných nejvíce (8 firem) označilo za nejvíce výstižnou odpověď, že „Sledují individuální potřeby zákazníků, každý zákazník má svého správce“.

„Převaha“ souhlasu právě s tímto tvrzením je způsobená zřejmě tím, že dotazované firmy jsou specifické právě svým zaměřením na high-tech. Lze zde očekávat vysokou míru využití CRM. Tyto firmy, vyrábějí výrobky se specifickými vlastnostmi a ve většině případů se individuálně zaměřují na potřeby svých zákazníků.

2.3.1.3.2. Interfunkční koordinace

Při posuzování tržní orientace firem je zřejmé, že celkově nejvyšší hodnoty ze všech zkoumaných položek dle tabulky č.1 dosáhl právě prvek interfunkční koordinace. Tuto situaci může ovlivnit fakt, že mezi dotazované organizace patří společnosti, které jsou vlastněny zahraničními subjekty, či se jedná o pobočky zahraničních organizací nebo se tyto organizace alespoň vyznačují zahraniční spoluprácí, přičemž se předpokládá, že tento faktor nutí dané organizace chovat se více efektivněji. Také velikost firem může sehrát určitou roli (jak již bylo řečeno, patří sem i firmy velké či střední velikosti). U

takových firem se absence interfunkční koordinace nepředpokládá, protože by bez ní nemohla organizace efektivně fungovat.



Graf č. 8: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se interfunkční koordinace

Jak je jasně vidět z grafu 8, tvrzení týkající se interfunkční koordinace patří mezi ty s nejvyššími dosaženými hodnotami.

Tvrzení číslo 14 dosáhlo nejvyšší dosažené hodnoty a tudíž můžeme říci, i největšího souhlasu os všech dotazovaných organizací. Toto tvrzení považují respondenti za nejvýznamnější.

- Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etičnost podnikání a provádíme etická rozhodnutí

Tvrzení v této oblasti, které dosáhlo nejnižší hodnoty 5,266 (určitě se ale nejedná o nízkou dosaženou hodnotu v porovnání s ostatními oblastmi, kde takováto hodnota představovala nejvyšší možnou) je, že podnik pravidelně pořádá setkání, na kterých rozebírá jejich úspěchy, informuje o nových příležitostech a hrozbách, stanovuje nové úkoly a diskutuje se všemi nižšími manažery.

2.3.2. Hodnoty podnikového výkonu

<i>Prvky podnikového výkonu</i>	<i>Průměrné hodnoty podnikového výkonu</i>
<i>I. Tržní podnikový výkon</i>	4,533
<i>II. Finanční podnikový výkon</i>	4,8
<i>Výsledná hodnota</i>	4,667

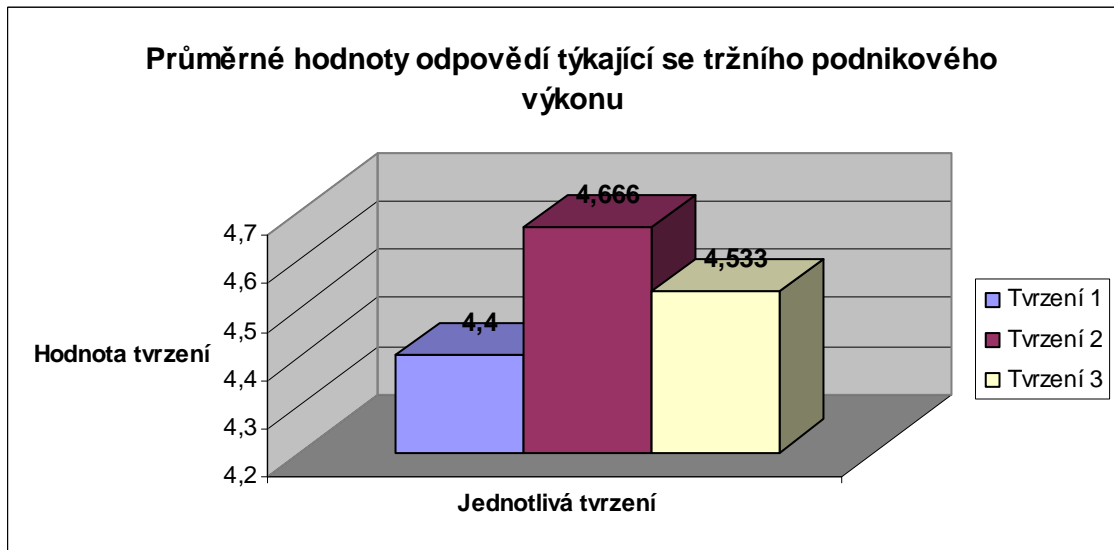
Tabulka č. 2: Hodnota jednotlivých prvků podnikového výkonu



Graf č. 9: Dosahované hodnoty jednotlivých prvků podnikového výkonu

2.3.2.1. Informace o tržním podnikovém výkonu

Tržní podnikový výkon dosáhl v porovnání s výkonem finančním menší hodnoty.



Graf č. 10: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se tržního podnikového výkonu

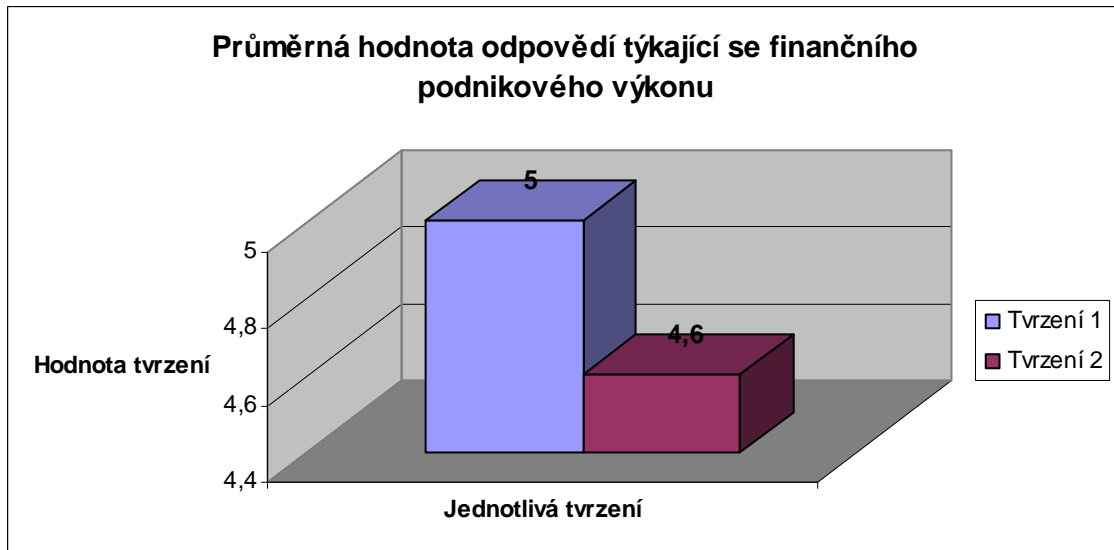
U této položky, týkající se tržního podnikového výkonu, byly dosažené hodnoty velmi „těsné“, dá se říci, že rozdíl mezi nimi byl skoro zanedbatelný. Přesto ale určíme tvrzení s nejvyšší dosaženou hodnotou

- Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje

Opak, tedy hodnoty nejnižší dosáhlo tvrzení, kde podnik tvrdí, že zaznamenává růst objemu prodeje u stávajících zákazníků.

2.3.2.2. Informace o finančním podnikovém výkonu

V porovnání těchto dvou položek podnikového výkonu, podnikový výkon finanční dosáhl hodnoty vyšší a to 4,8, viz. tabulka č. 2



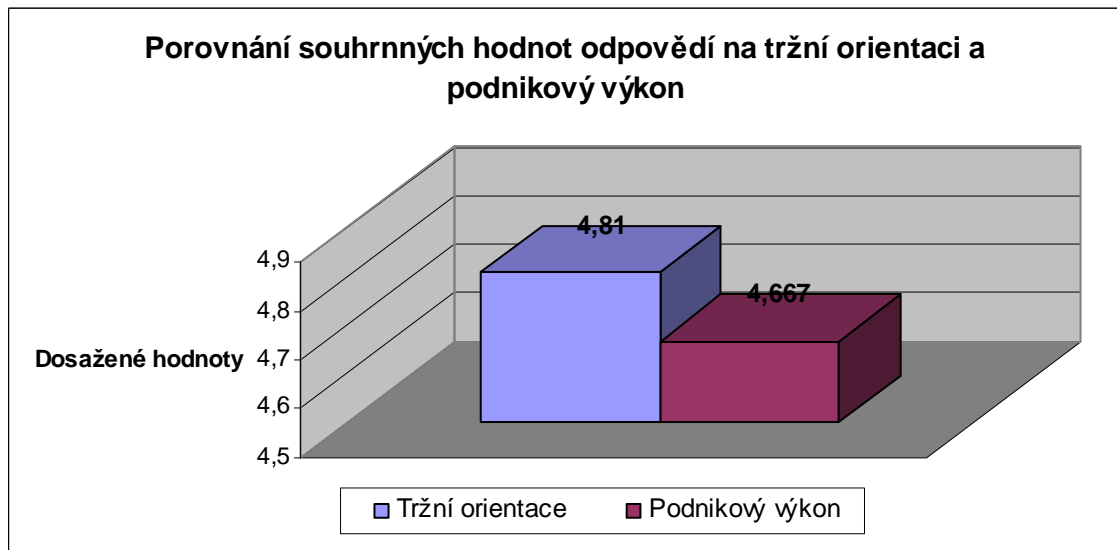
Graf č. 11: Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se finančního podnikového výkonu

U této položky jsou „pouze“ dvě tvrzení, ke kterým měli respondenti zaujmout svůj postoj, nejvíce vystihující fungování v jejich podniku. Tudíž je i velice jednoduché určit to s největší a nejmenší hodnotou. Stejně jako u předešlého tržního podnikového výkonu, jsou hodnoty velice těsné.

- Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje

Toto tvrzení dosáhlo maximální průměrné hodnoty. Tvrzení druhé, že dochází ke zvyšování efektivity produkce, dosáhlo průměru minimálního.

2.3.3. Porovnání dosažených hodnot tržní orientace a podnikového výkonu



Graf č. 12: Porovnání souhrnných hodnot odpovědí na tržní orientaci a podnikový výkon

V grafu č. 12 je porovnání souhrnných položek dosažených v tvrzeních tržní orientace a podnikového výkonu. Z grafu je patrné, že tržní orientace dosáhla průměrné hodnoty vyšší. Těsnost, neboli korelaci těchto dvou veličin budeme zkoumat v další části práce.

2.4. Ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon

Ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon bylo učiněno použitím výběrového korelačního koeficientu.

Ten měří stupeň závislosti veličin X a Y (v našem případě veličina X – tržní orientace a veličina Y – podnikový výkon) na škále od **-1** do **1**.

Přičemž hodnoty blízké **nule** vypovídají o tom, že sledované veličiny X resp. Y nenesou prakticky žádnou informaci o Y resp. X.

Zatímco hodnoty korelačního koeficientu blízké **-1** či **1** svědčí o blízkém lineárním vztahu X a Y.

Záporná korelace přitom znamená, že na měřených objektech jsou nízké hodnoty veličiny X doprovázeny spíše vysokými hodnotami veličiny Y (a obráceně).

Kladná korelace dokazuje, že na objektech s vysokými hodnotami jedné veličiny lze očekávat výskyt spíše vysokých hodnot také u veličiny druhé.

Pomocí korelačního koeficientu je možno prověřovat hypotézu o nekorelovanosti veličin X a Y. K testování hypotézy $\rho_{XY} = 0$ jsme využili **Studentova t-testu**.

2.4.1. Koeficient korelace

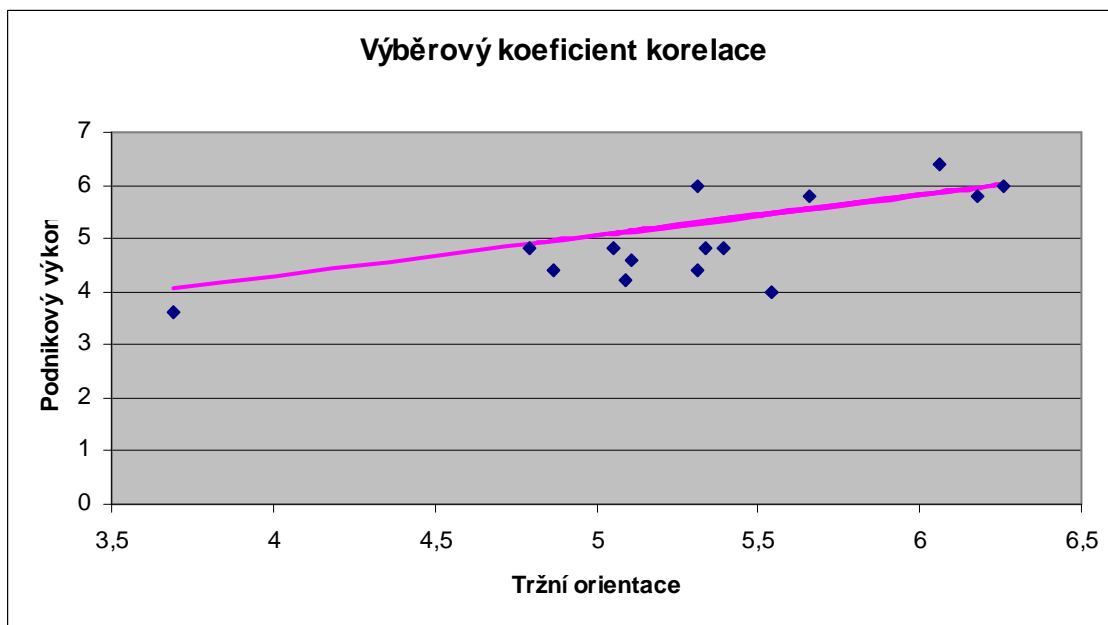
Výběrový koeficient korelace

$$r_{xy} = \frac{C_{xy}}{s_x s_y}$$

$r_{xy} = 0,759615306$

Respondent	Tržní orientace	Podnikový výkon
1.	4,79	4,8
2.	4,87	4,4
3.	5,54	4
4.	5,05	4,8
5.	6,26	6
6.	5,09	4,2
7.	5,31	6
8.	6,18	5,8
9.	5,39	4,8
10.	5,34	4,8
11.	5,11	4,6
12.	5,66	5,8
13.	5,31	4,4
14.	6,06	6,4
15.	3,69	3,6
Výsl. hodnota	5,31	4,96

Tabulka č.3: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u jednotlivých respondentů



Graf č.13: Vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem dle výběrového korelačního koeficientu

Do analýzy Výběrového korelačního koeficientu bylo zahrnuto všech 15 dotazníků. U každého dotazníku byla vypočtena tržní orientace dané organizace a podnikový výkon, viz. Tabulka 3.

Výsledná hodnota korelačního koeficientu je **0,759615306**, což značí, že závislost mezi danými veličinami je silná až velmi silná.

Také z grafického vyobrazení viz. Graf č.12 nám vyplývá, že vazba mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je spíše vysoká, a to taková, že s růstem hodnoty X(tržní orientace) lze očekávat růst hodnoty Y(podnikový výkon). Vyznačují nám to jednotlivé body v grafu.

Přímka vyobrazená v grafu č. 12 nám ukazuje, jak by vypadal podnikový výkon, kdyby byla na tržní orientaci **přesná lineární závislost.**

Tu jsme určili pomocí dosazení hodnot do vzorce:

$$y = kx + q$$

$$y = 0,752x + 1,3$$

Z tohoto vzorce jsme pro každého respondenta vypočetli „nové“ hodnoty podnikového výkonu. Po dosažení do grafu se nám potvrdilo, že pokud by hodnoty podnikového výkonu u jednotlivých respondentů byly takové, pak by byla přesná lineární závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkonem.

2.4.2. Test nezávislosti dvou kvantitativních znaků

Úkolem testu nezávislosti dvou kvantitativních znaků je posouzení, zda složky náhodného vektoru (X,Y), jehož pozorované hodnoty (x_i, y_i) , $i= 1,2,3,\dots,n$, tvoří dvourozměrný datový soubor, jsou stochasticky lineárně závislé. K tomu slouží tento test, jímž posoudíme, zda hodnota koeficientu korelace složek náhodného vektoru (X,Y) v základním souboru je rovna nebo rozdílná od nuly.

Pro tento test, pomocí něhož posoudíme, zda rozdíl mezi výběrovým koeficientem korelace a nulou je statisticky významný používáme statistiku, která má Studentovo rozdělení.

1. V prvním kroku formulujeme nulovou hypotézu H , která značí, že znaky X a Y jsou nekorelované, tedy mezi nimi není žádná vazba. Alternativní hypotéza \overline{H} nám značí, že znaky X a Y jsou korelované.

$H : \rho = 0$znaky nejsou lineárně závislé

$\overline{H} : \rho \neq 0$znaky jsou lineárně závislé

2. V kroku druhém vypočteme hodnoty testového kritéria podle vzorce:

Testové kritérium:

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{1-\sqrt{r_{xy}^2}}$$

$T = 2,23$

3. Pro hladinu významnosti určíme kvantit Studentova rozdělení a poté kritický obor:

Hladina významnosti:

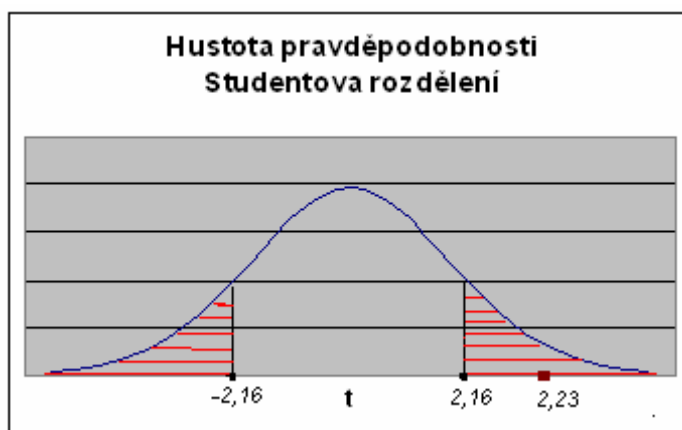
$$\alpha = 0,05$$

Kvantil Studentova rozdělení:

$$t_{0,975}(13) = 2,160$$

Kritický obor:

$$W\alpha = \left\{ t : |t| \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-2) \right\}$$



Graf č. 14: Hustota pravděpodobnosti Studentova rozdělení

V grafu hustoty pravděpodobnosti Studentova rozdělení pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 jsme určili kritický obor, který je v grafu č. 13 vyšrafován červeně. Z grafu je patrné, že se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala. Proto zamítneme nulovou hypotézu H_0 a přijmeme hypotézu alternativní, která nám říká, že znaky jsou lineárně závislé.

2.4.3. Interval spolehlivosti pro koeficient korelace

Jestliže z datového souboru $(x_i ; y_i)$, $i = 1,2,3,\dots,n$, získaného pozorováním dvojrozměrného náhodného vektoru (X,Y) , kde X a Y jsou kvantitativní náhodné veličiny vypočteme výběrový koeficient korelace r_{xy} , pak je vhodné určit interval spolehlivosti pro koeficient korelace ρ náhodného vektoru (X,Y) v základním souboru.

1. Nejdříve určíme pro zvolené $\alpha = 0,05$ kvantil normovaného normálního rozdělení $u_{0,975} = 1,96$

2. Poté vypočteme hodnoty pro dolní a horní mez

$$D = \ln\left(\frac{1 + /rxy /}{1 - /rxy /}\right) - \frac{2u_{1-\frac{\alpha}{2}}}{\sqrt{n-3}}$$

$$\mathbf{D = 0,8585}$$

$$H = \ln\left(\frac{1 + /rxy /}{1 - /rxy /}\right) + \frac{2u_{1-\frac{\alpha}{2}}}{\sqrt{n-3}}$$

$$\mathbf{H = 3,123}$$

3. Přibližný 0,95%-ní interval spolehlivosti pro ρ je pak roven:

Interval spolehlivosti:

$$(\rho_D; \rho_H) \in \left(\frac{e^D - 1}{e^D + 1} ; \frac{e^H - 1}{e^H + 1} \right)$$

$$\rho \in (0,703 ; 0,958)$$

Interval (0,703 ; 0,958) pokrývá s 95% spolehlivostí koeficient korelace ρ v základním souboru. Korelace mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je s 95% spolehlivostí mezi silnou až velmi silnou.

2.5. Logická struktura otázek s frekvencí stejných odpovědí

Z předloženého dotazníku jsem vybrala dotazy, u kterých jsem shledala určitou podobnost na dotazované skutečnosti. Daná tvrzení jsou obdobného významu. Tuto skutečnost jsem zjišťovala pomocí shody odpovědí u všech respondentů.

Pokud je shoda vysoká, znamená to, že označení dotazu za nevhodně nebo duplicitně položený bylo správné. Vypuštěním dotazu bychom dosáhli zjednodušení bez omezení vypovídací schopnosti dotazníku.

Shoda malá může svědčit jak o tom, že respondenti dotazy nevnímali jako obdobné, tak o tom, že otázce nemuseli dobře rozumět. V tomto případě je vhodné prohloubit šetření o logické struktuře otázek o zjištění, jak vůbec dotazovaní otázku pochopili a v čem vidí rozdíl u těchto podobných otázek.

2.5.1. Procentuelní frekvence stejných odpovědí

2.5.1.1. Analýza externího prostředí

Pravidelně monitorujeme změny v oblasti zákonů, sociální, ekonomické a technologické	47 %
Pravidelně identifikujeme významné příležitosti a hrozby, které mohou mít dopad na podnikání	

V oblasti tvrzení týkající se interního prostředí odpovědělo z 15 dotazovaných na určené dotazy 7 respondentů shodně u obou otázek. To představuje 47% shodu. Tato shoda není nikterak výrazná, z čehož vyplývá, že respondenti tvrzení jako obdobné neshledali.

2.5.1.2. *Analýza oborového prostředí*

2.5.1.2.1. Zákazníci

Pravidelně analyzujeme faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků	31 %
Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků	

U analýzy finálních zákazníků byla shledána shoda 31 %. Tuto shodu bych neviděla jako výraznou nepřikládala bych jí větší váhu.

2.5.1.2.2. Konkurence

Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.	21 %
Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.	
Známe silné a slabé stránky konkurentů.	

Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik	73 %
Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů	

Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.	36 %
Známe silné a slabé stránky konkurentů	

Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.	29 %
Známe silné a slabé stránky konkurentů	

U dotazů na konkurenci jsou uvedeny jako podobné 3 tvrzení, největšího shodného souhlasu bylo zaznamenáno u otázky 1 a 2. Tato shoda je u 11 respondentů, což

představuje 73 %. Tato shoda je velmi výrazná a proto bych doporučila jedno z tvrzení „vypustit“ z dotazníku na tržní orientaci firem. Jedná se o nejvyšší shodu v dotazníku.

2.5.1.2.3. Dodavatelé

Provádíme pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k našim požadavkům.	33 %
Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech.	

U otázek směřující k dodavatelům je shoda u dvou obdobných otázek 33 %, což je 5 respondentů. Tato shoda je nevýrazná.

2.5.1.3. *Analýza interního prostředí*

2.5.1.3.1. Reflektování získaných informací

Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků	47 %
Zaměřujeme se na získání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu	

V oblasti reflektování získaných informací je u zvolených tvrzení shoda u 47 % dotazovaných respondentů, což je 7 z 15 dotazovaných. Nepřikládala bych jí velkou váhu.

2.5.1.3.2. Interfunkční koordinace

Každý pracovník zná své pravomoce a svou odpovědnost.	72 %
Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.	

U těchto dotazů je shoda výrazná, 72 % respondentů označilo tyto tvrzení stejnou hodnotou na likertově škále hodnocení, což je 11 z 15 dotazovaných. Tato shoda je druhá největší ze všech uvedených, proto bych uvažovala o odstranění jednoho z tvrzení.

Snažíme se být flexibilní	50 %
Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím	

Poloviční shoda byla zaznamenána také u otázky na interfunkční koordinaci, tvoří 50% což je 7 respondentů, kteří u uvedených tvrzení uvedli stejnou hodnotu na likertově škále. Tvrzení bych v tomto případě ponechala v původní „sestavě“ neboť se neprokázala výrazná shoda při zaujímání stanoviska u respondentů.

Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.	43 %
Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku.	
Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.	

Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci	50 %
Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku	

Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku	57 %
Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery	

Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci	57 %
Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.	

U další „trojice“ obdobných otázek byla zaznamenána nejvyšší shoda 57 % ve struktuře stejných odpovědí u dvou dvojic otázek. U uvedených tvrzení zaujalo stejnou hodnotu na Likertově škále hodnot 9 respondentů. U takovéto shody by bylo asi vhodné se zamyslet, zda by nebylo lepší některou z otázek „vypustit“ pro celkové zjednodušení výzkumu.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS (EFEKTIVNOST) NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

3.1. Poznatky k logické struktuře dotazníku

Z výše uvedených procentuelních výsledků je zřejmé, že největší podobnost lze přiřadit **v oblasti konkurence**, kde jedna dvojice dotazů „získala“ největší procentuelní shodu v odpovědích respondentů a to **73%**.

Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik
Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů

Tato shoda, je vzhledem k malému datovému souboru dotazovaných výrazná a proto bych doporučila, aby v dané dvojici byla jedna z otázek vypuštěna. Vypuštěním dotazu bychom totiž dosáhli zjednodušení bez omezení vypovídací schopnosti dotazníku.

72% shody v zaujímání postoje u respondentů, bylo zaznamenáno **u oblasti interfunkční koordinace**. Zde jedna dvojice položených tvrzení dosáhla také velmi výrazné shody. I zde bych jedno z tvrzení odstranila.

Každý pracovník zná své pravomoce a svou odpovědnost.
Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.

Za další shodu bychom mohli považovat shodu **57%** také **u oblasti interfunkční koordinace**. Ta se potvrdila u dvou dvojic tvrzení. Zde už je ale na zvážení, zda by vypuštěním dotazu nebyla narušena vypovídací schopnost dotazníku.

Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku
Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery

Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci
Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.

Další z uvedených podobných tvrzení „nezískala“ příliš velkou shodu u respondentů. V tomto případě je vhodné prohloubit šetření o logické struktuře otázek o zjištění, jak vůbec dotazovaní otázku pochopili a v čem vidí rozdíl u těchto podobně položených otázek.

3.1.1. Doporučení formulace otázek

Vzhledem k tomu, že některých respondentů jsem při vyplňování zaznamenala určité nejasnosti s danými tvrzeními, doporučila bych určité dotazy „vypustit“, zjednodušit nebo lépe specifikovat.

Například u tvrzení: Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli, jsem toho názoru, že tazatel se ptá na dvě věci zároveň a respondenti nevědí k čemu mají zaujímat postoj.

Některá tvrzení obsahují zbytečná cizí slova nebo označení. U některých respondentů jsem se setkala s tím, že nevěděli co dané slovo znamená. Například u tvrzení: Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům jsem u dvou respondentů, se kterými jsem dotazník vyplňovala osobně, nevědělo co dané slovo znamená. Proto bych

z důvodu zjednodušení dotazníku, především kvůli usnadnění práce respondentům, nahradila tyto slova více používanými a známými.

3.2. Doporučení pro firmy s nejnižší individuální hodnotou

V této části návrhů řešení bych uvedla obecné doporučení firmám, u kterých jsem zjistila určitá slabá místa v některé oblasti tržní orientace.

Pro každou oblast v dotazníku, jako jsou zákazníci, konkurence, interfunkční koordinace atd. určím firmu, která díky svému hodnocení tvrzení dosáhla nejnižší hodnoty v porovnání s ostatními firmami.

Snahou je firmě doporučit odstranění jejích slabých míst, které jsem díky této analýze zjistila.

3.2.1. Externí prostředí

V oblasti externího prostředí je to **firma č. 15**, která má ze všech respondentů nejnižší hodnoty a tudíž se z danými tvrzeními příliš neztotožňuje.

V tomto případě firma uvedla, že na likertově sedmistupňové škále zaujímá postoj **1**-což značí **velmi nesouhlasím s tvrzeními**:

- Pravidelně monitorujeme změny v oblasti zákonů, sociální, ekonomické a technologické
- Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavy, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům.

Nesouhlas s prvním tvrzením je velmi vysoký, respondent k tomuto tvrzení zaujal postoj, že velmi nesouhlasí, tudíž je jasné, že daná firma změny v oblasti zákonů, technologické, ekonomické či sociální neprovádí.

Orientace na externí prostředí jako jednoho z významných prvků tržní orientace je podle mého názoru velmi důležitý. Bez pravidelného monitorování změn u těchto oblastí může pro firmu představovat obrovskou nevýhodu pro činnost podniku.

Každá dobře prosperující firma ví, že je nezbytné tyto změny sledovat a řídit se podle nich. Není přece možné, aby firma neznala nebo spíše nevěděla, k jakým změnám pravidelně dochází a tomu nepřizpůsobovala svoji činnost.

Tato firma celkově externímu prostředí nedávala velkou váhu, tvrzení „dosáhla“ maximálního označení na likertově škále **2**. To značí, že firma se na toto prostředí příliš neorientuje.

Označení tvrzení: Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavami, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům, jako velmi nesouhlasím tudíž 1, je možné vysvětlení k takovému stanovisku vidím v tom, že tato organizace si může dovolit sama financovat útvary výzkumu a vývoje. Pokud tomu tak není a firma a firma vlastní útvary výzkumu a vývoje nefinancuje, měla by začít uvažovat o možnosti spolupráce s VŠ a výzkumnými ústavami, protože by to bylo pro jejich podnik určitě velkým přínosem.

3.2.2. Finální zákazníci

V oblasti zákazníků určila jedna firma, konkrétně **firma 15**, nejnižší souhlas u oblasti finálních zákazníků. Nejmenší souhlas (na sedmistupňové škále označily **2**) určili u tvrzení:

- Zjišťujeme, proč si případní potenciální zákazníci náš produkt doposud nezakoupili
- Pravidelně sledujeme vývoj požadavků současných a potenciálních zákazníků

Hodnocení u obou tvrzení, je v porovnání s tím, jak je hodnotili ostatní respondenti velmi nízké. Pro většinu firem je pravidelné sledování vývoje požadavků zákazníků samozřejmost. Tyto firmy, které tomuto tvrzení věnují takto malou pozornost by si měly uvědomit, že uspokojování potřeb zákazníků, je jednou z nejdůležitějších činností podniku. Mezi nejlepší podniky totiž patří takové, které nejlépe předvídají potřeby a přání zákazníků, rychle na ně reagují a efektivně je uspokojují.

Jenom zákazník, kterému vyjdete vstříc v jeho požadavcích a přání, bude spokojený

tudíž zároveň „věrný“ zákazník. A co je pro firmu důležitější než velké množství, spokojených zákazníků? Pouze spokojený zákazník doporučí firmu nebo výrobek dané firmy svým známým a obchodním partnerům a to pro firmu znamená jediné, lepší prestiž, postavení na trhu a zisk. Proto se domnívám, že by firmy měly vývoji požadavků zákazníků věnovat větší pozornost než doposud, získají tím zaručeně velkou konkurenční výhodu.

S tímto tvrzením úzce souvisí i to další, které tvrdí, že firmy zkoumají, proč si jejich zákazníci doposud jejich výrobek nezakoupili. Je jisté, že pokud by se firmy začaly více zajímat o přání a potřeby zákazníků, dostaly by odpověď i na otázku, proč si jejich výrobek zákazník doposud nezakoupil.

3.2.3. Distributoři

V části dotazníku týkající se distributorů, zaujala nejmenší celkový souhlas s tvrzeními firma č. 6. Tvrzení **č.1** tato firma přiřadila hodnotu 2, což je nejnižší, kterou v této oblasti zaujala.

- Pravidelně sledujeme vývoj požadavků u našich distributorů

Je zajímavé, že respondent k tomuto tvrzení zaujal takový postoj, protože k dalšímu tvrzení zaujal velký souhlas (7 na likertově škále). To další tvrzení nám říká, že respondent aplikuje individuální přístup vůči distributorům. Podle mého názoru, se tato tvrzení vzájemně popírají. Pokud přeci firma aplikuje individuální přístup k distributorům a individuálně s nimi komunikuje, pak musí znát i jejich požadavky. Vysvětlení je leda takové, že firma sice aplikuje individuální přístup, ale pouze ve smyslu, sdělování jejích požadavků vůči distributorům. V tomto případě by ale měla fungovat i zpětná vazba, takže sdělovat požadavky a také je přijímat.

3.2.4. Konkurence

- Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik
- Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů

Těmto dvěma tvrzením **firma č.15** „přiřadila“ nejnižší významnost pro jejich podnik. Na likertově sedmistupňové škále jim přiřadila hodnotu **1**, která je nejnižší možná a značí velký nesouhlas v daném tvrzením. I celkovém, souhrnném hodnocení oblasti konkurence je u této firmy nejnižší.

Pro každou firmu je důležité, prověřit míru a charakter konkurenčního soupeření ve svém vlastním odvětví a nalézt v jeho rámci svou optimální strategickou skupinu a strategický prostor. Je potřeba vědět o svém konkurenčním prostředí, znát stav sil konkurence, jejich připravované kroky atd. Tyto hodnotné informace vedou k dosažení dominantní pozice na trhu, navíc by se dalo také říct, že dává podněty pro inovaci vlastního rozvoje a nabídky služeb.

Firmě č. 15 bych doporučila, aby věnovala analýze konkurentů mnohem větší pozornost.

3.2.5. Dodavatelé

I v této oblasti dodavatelům celkově přiřadila nejnižší hodnotu významnosti

firma č. 15. Tato firma určila, že ji nejvíce vystihuje hodnocení, že velmi nesouhlasí (1) s tvrzeními:

- Provádíme pravidelnou analýzu image našich a potencionálních dodavatelů.
- Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech

U velkých firem s významným postavením na trhu, to mohou být firmy samotné, které určují podmínky u dodavatelů. Tato firma se ale mezi takové neřadí, proto si myslím, že by oblasti dodavatelů měla věnovat pozornost, protože jsou pro jejich činnost důležití. Stejně jako u zákazníků, kde jsem této firmě doporučila, více dbát na přání a potřeby zákazníků, tak i u dodavatelů by měli na jejich přání a problémy pružně reagovat.

3.2.6. Reflektování získaných informací na proces rozhodování

V oblasti reflektování získaných informací na proces rozhodování stanovím pouze firmu s nejmenším zaujmutým souhlasem. Firma, která má celkově nejnižší zaujmuté postoje by se hledala špatně, protože jsou velmi shodné.

- Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji

U tohoto tvrzení zaujala opět **firma č.15** postoj, velmi nesouhlasím (1). Jak je zřejmé, už z oblasti konkurence, kde tato firma také měla u dvou tvrzení na konkurenci, „velmi nesouhlasím“, tak této oblasti firma č.15 viditelně velkou váhu nepřikládá.

Jak již jsem doporučovala výše, firma by měla oblasti konkurence začít věnovat pozornost, protože je zde zřetelně zanedbávána.

3.2.7. Interfunkční koordinace

- Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery
- K vytvořenému plánu se vyjadřují manažeři všech oddělení
- Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální

I u této oblasti, na základě nejnižší celkové přisuzované důležitosti, bude označená **firma č. 15**. Tvrzením uvedeným výše přiřadila na škále 1-7 číslo 1.

Takovéto hodnocení by se dalo očekávat spíše u malých firem, kde se ani manažeři na různých pozicích nenacházejí. I označení, že v dané firmě není vztah mezi nadřízenými a podřízenými založen na formálnosti bych předpokládala spíše u „rodinných“ firem.

Určitě není na škodu, když panuje ve firmě přátelská a uvolněná nálada a vztahy nejsou vypjaté a až příliš formální, ale lidé na vedoucích pozicích si musí umět uhlídat určitou „mez“, kam už by podřízení neměli zajít.

Nadřízený by měl mít u podřízených respekt, ale určitě ne až takový, že se ho podřízení

bojí, bojí se říct svůj názor, projevit se atd. Každý dobrý vedoucí totiž ví, že nejvhodnější poznatek, nápad, postoj k nějakému problému nebo návrh řešení, může „přijít“ od jakéhokoliv zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjištění tržní orientace high-tech firem v našich podmínkách, zjistit jaká je vazba mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, ověřit vliv tržní orientace na podnikový výkon a také posoudit logickou strukturu daného dotazníku.

Tržní orientace byla zjišťována u 15 high-tech firem v městě Brně na základě jimi vyplněného dotazníku. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že:

Firma č.1:

Nejvýraznější míra tržní orientace u této firmy byla zaznamenána u *oblasti interfunkční koordinace*.

Firma č. 2:

U této firmy je zřejmá tržní orientace také na *oblast interfunkční koordinace*.

Firma č. 3:

Tato firma přikládá největší význam *oblasti finálních zákazníků*.

Firma č. 4:

Největší míra tržní orientace této firmy je v *oblasti finálních zákazníků*.

Firma č. 5:

Oblast externího prostředí dosáhlo u této firmy nejvýraznější tržní orientace.

Firma č. 6:

Firma č. 6 dosáhla nejvýraznější míry tržní orientace v *oblasti reflektování poznatků na proces rozhodování*.

Firma č. 7:

Nejvýraznější míra tržní orientace u této firmy byla v *oblasti reflektování poznatků na proces rozhodování.*

Firma č. 8:

U této firmy je nejvýraznější tržní orientace u *oblasti interfunkční koordinace.*

Firma č. 9:

Vysokou míru tržní orientaci u této firmy lze podle dosažených výsledků předpokládat v *oblasti konkurence.*

Firma č. 10:

Firma č. 10 dosáhla nejvýraznější tržní orientace v *oblasti interfunkční koordinace*

Firma č. 11:

Největší tržní orientace této firmy je v *oblasti interfunkční koordinace.*

Firma č. 12:

Oblast dodavatelé dosáhla u této firmy nejvýraznější míry tržní orientace.

Firma č. 13:

U této firmy je zřejmá tržní orientace na *oblast interfunkční koordinace.*

Firma č. 14:

Tržní orientaci u této firmy lze podle dosažených výsledků předpokládat v *oblasti interfunkční koordinace.*

Firma č. 15:

Nejvýraznější míra tržní orientace u této firmy byla v *oblasti reflektování poznatků na proces rozhodování.*

Vliv tržní orientací na podnikový výkon byl zkoumán prostřednictvím výběrového korelačního koeficientu. Jako další byl zkoumán test nezávislosti dvou kvantitativních znaků a interval spolehlivosti pro koeficient korelace. Bylo prokázáno, že závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je silná až velmi silná.

Přehled uvedených tabulek, grafů a schémat:

Tabulka č.1- Hodnota jednotlivých prvků tržní orientace.....	55
Tabulka č.2- Hodnota jednotlivých prvků podnikového výkonu.....	66
Tabulka č.3- Vliv tržní orientace na podnikový výkon u jednotl. respondentů.....	71
Graf č.1- Dosahované hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace.....	56
Graf č.2- Průměrné hodnoty odpovědí týkající se externího prostředí.....	57
Graf č.3- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se finálních zákazníků.....	59
Graf č.4- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se distributorů.....	60
Graf č.5- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se konkurence.....	61
Graf č.6- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se dodavatelů.....	62
Graf č.7- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se reflektování získaných informací na proces rozhodování.....	63
Graf č.8- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se interfunkční koordinace.....	65
Graf č.9- Dosahované hodnoty jednotlivých prvků podnikového výkonu.....	66
Graf č.10- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se tržního podnikového výkonu.....	67
Graf č.11- Průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky týkající se finančního podnikového výkonu.....	68
Graf č.12- Porovnání souhrnných hodnot odpovědí na tržní orientaci a podnikový výkon.....	69
Graf č.13- Vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem dle výběrového korelačního koeficientu.....	71
Graf č.14- Hustota pravděpodobnosti Studentova rozdělení.....	73

Schéma č.1- Proces marketingového výzkumu.....	21
Schéma č.2- Příčiny ovlivňující tržní orientaci podle Pulendrana.....	30
Schéma č.3- Model tržní orientace dle Fonfary.....	31
Schéma č.4- Model tržní orientace dle Pumphreye.....	32

Seznam použité literatury

- **BÁRTOVÁ,H. BÁRTA,V. a KOUDELKA,J.** *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2002. 210s. ISBN 80-245-0410-3
- **TOMÁŠKOVÁ,E.** *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon*. 1.vyd. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně, Edice Phd Thesis, 2005. 29s. ISBN 80-214-3027-3
- **PŘIBOVÁ,M.** *Marketingový výzkum v praxi*.1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s. ISBN 80-7169-299-9
- **BYSTROV,V. RŮŽIČKA,M.** *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2006. 131s. ISBN 80-210-4104-8
- **DOHNAL,J.** *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Grada Publishing, 2002. 164s. ISBN 80-247-0401-3
- **TOMÁŠKOVÁ,E. KAŇOVSKÁ,L.. ŠIMBEROVÁ,I. CHALUPSKÝ,V.** *The Method of Measuring Market Orientation*. Conference EIBA, Catania, prosinec 2007
- <http://navolnenoze.cz/zpravy/pece-o-zakazniky/>
- <http://ireferaty.lidovky.cz/336/3016/Analyza-konkurence-marketingova-informace>

Příloha č. 1

DOTAZNÍK MĚŘÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI A PODNIKOVÝ VÝKON

Zaujměte ke každému uvedenému tvrzení (položce) postoj, který vyjádříte pomocí Likertovy sedmistupňové škály, případně označte nejvýstižnější variantu.

ŠKÁLA MĚŘÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI V PODNIKU

I. ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

- 1) Pravidelně monitorujeme změny v oblasti zákonů, sociální, ekonomické a technologické

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Pravidelně identifikujeme významné příležitosti a hrozby, které mohou mít dopad na podnikání.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Účastníme se akcí, které demonstrují naši ekonomickou užitečnost (tj. sponzoring, dobročinné akce, charita).

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavami, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

II. ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

a) analýza zákazníků

• *finálních*

- 1) Pravidelně analyzujeme faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Pravidelně sledujeme vývoj požadavků současných a potencionálních zákazníků.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Nabízíme rozsáhlou paletu služeb poprodejněho servisu.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti finálních zákazníků.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 6) Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 7) Zjišťujeme, proč si případní potencionální zákazníci náš produkt doposud nezakoupili.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

• **distributorů**

- 1) Pravidelně sledujeme vývoj požadavků u našich distributorů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Aplikujeme individuální přístup vůči distributorům.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Sledujeme image našich produktů u distributorů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Pravidelně měříme stupeň spokojenosti u našich distributorů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Pravidelně se informujeme o propagačních akcích našich produktů prováděných distributory.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 6) Naše marketingová strategie je kompatibilní s cíli distributorů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 7) Pravidelně hovoříme s distributory o jejich problémech.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

b) Analýza konkurence

- 1) Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Známe silné a slabé stránky našich hlavních konkurentů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

c) Analýza dodavatelů

- 1) Provádíme pravidelnou analýzu nabídek našich a potencionálních dodavatelů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Provádíme pravidelnou analýzu image našich a potencionálních dodavatelů.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Provádíme pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k našim požadavkům.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Spolupracujeme s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent použitelných pro naše produkty).

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

III. ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

a) Analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování

- 1) Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Zaměřujeme se na získání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Jsme rychlejší v odezvě na přání zákazníků než-li konkurence.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 6) Jaký je nejvýstižnější způsob řízení kontaktů se zákazníky:

Označte nejvýstižnější variantu

Kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby, předchozí kontakty se neevidují	Zákazníci jsou rozděleni do segmentů, kontakt se zákazníky v jednotlivých segmentech se řídí odděleně	Zákazníci jsou centrálně evidováni, udržují se profily zákazníků	Sledují se individuální potřeby zákazníků, každý zákazník má svého „správce“	Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka

Žádný z uvedených způsobů není výstižný

b) Analýza interfunkční koordinace

- 1) Každý pracovník zná své pravomoce a svou odpovědnost.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

- 2) Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

- 3) Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

- 4) Dbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

- 5) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

- 6) Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

- 7) Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.

Velmi nesouhlasím							Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7	

Není dostupné

8) Snažíme se být flexibilní.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

9) Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

10) Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl naší společnosti.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

11) K vytvořenému plánu se vyjadřují manažeři všech oddělení.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

12) Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

13) Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

14) Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etičnost podnikání a provádíme etická rozhodnutí.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

INFORMACE O PODNIKOVÉM VÝKONU

a) tržní

- 1) Zaznamenáváme růst objemu prodeje u stávajících zákazníků.

Velmi nesouhlasímVelmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasímVelmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Dochází k úbytku počtu reklamací.

Velmi nesouhlasímVelmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

b) finanční

- 1) Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasímVelmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Dochází ke zvyšování efektivity produkce.

Velmi nesouhlasímVelmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné