



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VÝZKUM TRŽNÍ ORIENTACE FIREM

RESEARCH OF THE MARKET ORIENTATION OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ZUZANA KLASOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klasová Zuzana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

Výzkum tržní orientace firem

v anglickém jazyce:

Research of the Market Orientation of Companies

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing management (10. rozšířené vydání). 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X

Kolektiv autorů: Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků, od teorie k praxi. GfK Praha a Incoma Consult, ISBN 80-02-01686-6

HAGUE, P. Průzkum trhu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výzkumem tržní orientace firem a hledá závislost mezi mírou tržní orientace a firemní kulturou. V souladu se stanovenými cíly vyhodnocuje získané informace a srovnává postavení jednotlivých firem v daném oboru.

Klíčová slova

Tržní orientace, marketingový výzkum, firemní kultura.

Abstract

The master thesis deals with the problem of companies market orientation research and resolves the relation between the measure of market orientation and companies culture. Obtained information and companies position in specified field is evaluated in accordance with established object.

Keywords

Market orientation, marketing research, company culture.

KLASOVÁ, Z. *Výzkum tržní orientace firem* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 82 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně za použití uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a autorská práva nebyla porušena (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. 5. 2009

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat všem, kteří nějakým způsobem přispěli, ať už poskytnutím potřebných informací, radou, připomínkami, či se jinak podíleli k napsání této diplomové práce.

Především bych chtěla poděkovat doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za obětavý přístup, cenné připomínky a čas věnovaný vedení diplomové práce.

Dále děkuji vedení jednotlivých firem za poskytnuté informace, jejich čas a vstřícnost.

V neposlední řadě bych chtěla vyjádřit poděkování také panu Ing. Karlu Doubravskému, Ph.D., který mi poskytl cenné rady z oblasti statistiky a prokonzultoval se mnou celou oblast mé analýzy.

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K MARKETINGOVÉMU VÝZKUMU	13
1.1 DEFINICE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	13
1.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	17
1.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	18
1.4 CO MAJÍ KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM SPOLEČNÉHO?	19
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K TRŽNÍ ORIENTACI	20
2.1 KRITICKÁ METODA MĚŘENÍ TRŽNÍ ORIENTACE	20
2.2 PRVKY OVLIVŇUJÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI	21
2.2.1 <i>Interní prostředí</i>	22
2.3 PRVKY OVLIVŇOVANÉ TRŽNÍ ORIENTACÍ	24
2.4 ŠKÁLA MĚŘÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI V PODNIKU	26
2.4.1 <i>Analýza interního prostředí</i>	26
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K FIREMNÍ KULTUŘE	28
3.1 SYSTÉM KONKURENČNÍCH HODNOT	28
3.1.1 <i>Vývoj systému konkurenčních hodnot</i>	30
3.2 ČTYŘI HLAVNÍ TYPY KULTURY	33
3.2.1 <i>Hierarchická kultura</i>	33
3.2.2 <i>Tržní kultura</i>	33
3.2.3 <i>Klanová kultura</i>	35
3.2.4 <i>Adhokratická kultura</i>	36
3.3 POUŽITELNOST MODELU KONKURENČNÍCH HODNOT	37
3.4 ORGANIZAČNÍ VEDENÍ A ÚČINNOST	39
3.4.1 <i>Organizační Vedení</i>	39
3.4.2 <i>Organizační Účinnost</i>	40
3.5 PROFIL ORGANIZAČNÍ KULTURY	42
4 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY PRO PROVEDENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	43
4.1 CHARAKTERISTIKA FIREM	43
4.1.2 <i>Seznam NACE kódů</i>	43

4.2 ZPŮSOB KONTAKTOVÁNÍ FIREM	44
4.2.1 <i>Problémy, s nimiž jsem se potýkala při kontaktování firem:</i>	46
4.3 FORMULACE ŘEŠENÉHO PROBLÉMU A CÍL VÝZKUMU.....	46
4.4. METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	48
4.5 PŘÍNOSY DIPLOMOVÉ PRÁCE	49
5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	50
5.1 MÍRA TRŽNÍ ORIENTACE	50
5.1.1 <i>První postup stanovení míry tržní orientace</i>	50
5.1.2. <i>Druhý postup stanovení míry tržní orientace</i>	52
5.2. HLEDÁNÍ ZÁVISLOSTI MEZI MÍROU TRŽNÍ ORIENTACE A FIREMNÍ KULTUROU POMOCÍ KONTINGENČNÍ TABULKY	53
5.2.1 <i>Test nezávislosti versus míra tržní orientace stanovená podle prvního postupu</i> ...	55
5.2.2 <i>Test nezávislosti versus míra tržní orientace stanovená podle druhého postupu</i> ..	56
5.2.3 <i>Závěr</i>	57
5.3. VZÁJEMNÉ VZTAHY MEZI MÍROU INTERNÍHO PROSTŘEDÍ TO A FK.....	58
5.4. VÝBĚROVÝ KOEFICIENT KORELACE.....	61
5.5. HLEDÁNÍ ZÁVISLOSTI MEZI INTERNÍM PROSTŘEDÍM TRŽNÍ ORIENTACE A DOMINANTNÍ FIREMNÍ KULTUROU POMOCÍ KOEFICIENTU KORELACE.....	62
5.5.1 <i>Shrnutí</i>	66
5.5.2 <i>Významné skutečnosti, jež jsem se dozvěděla provedením této analýzy:</i>	66
5.6 HLEDÁNÍ ZÁVISLOSTI MEZI DÍLČÍMI ČÁSTMI INTERNÍHO PROSTŘEDÍ TRŽNÍ ORIENTACE A DOMINANTNÍ FIREMNÍ KULTUROU	67
5.6.1 <i>Analýza interfunkční koordinace</i>	69
5.6.2 <i>Hledání závislosti mezi analýzou způsobu řízení kontaktů se zákazníky a dominantní firemní kulturou</i>	71
6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	73
6.1 DOPORUČENÍ PRO TRŽNÍ ORIENTACI	73
6.2 DOPORUČENÍ PRO FIREMNÍ KULTURU	75
7 ZÁVĚR.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM TABULEK	81

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	82
SEZNAM GRAFŮ.....	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

Úvod

Tržní orientace nám říká, jak může být podniková kultura více efektivní k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka. Firmy používají ke svému vedení nejen informace o svých důležitých zákaznících, jež by měly být dále šířeny po všech podnikových útvarech, ale také strategická a taktická rozhodnutí. Pakliže chceme zjistit tyto a další aspekty ovlivňující vedení a chování firem nejen v externím prostředí, ale také v interním, měli bychom zaměřit svou pozornost na tržní orientaci.

Každá organizace má své specifické klima, zvláštní atmosféru a neopakovatelnou kulturu, jinými slovy image. Ta se projevuje mimo jiné i ve způsobech rozhodování manažerů, v realizaci různých činností, ve formách vzájemné komunikace, představách, postojích a v loajalitě. Uchopení celé problematiky firemní kultury jako řízeného procesu ve firmě je součástí adaptability a otevřenosti firmy, její schopnosti přizpůsobovat se změnám, neboli schopnosti firmy přežít v současných podmínkách.

Cílem mé diplomové práce je za prvé *deskripce dostupných teoretických poznatků* týkajících se marketingového výzkumu, tržní orientace a firemní kultury. Za druhé *definování cílové skupiny* pro provedení marketingového výzkumu, následná realizace výzkumu týkajícího se hledání vzájemné závislosti mezi znaky interního prostředí tržní orientace a firemní kultury. Za třetí *analýza výsledků* spojená s interpretací a následným poukázáním na nalezené závislosti mezi prvky interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou dominantní a *navržená doporučení*.

Pro stanovení všech dílčích dílů jsem vycházela z *hlavního cíle* diplomové práce, jímž je ověření vazeb mezi podnikovou kulturou a úrovní interního prostředí. Podnikovou kulturu chápu ve své práci tak, jak je pojímána v Cameron & Quinn (3) Úroveň interního prostředí je charakterizována způsobem uvedeným Chalupským a kol. (12). Údaje k podnikovému výkonu jsem vztáhla k dotazníku zaměřeného na tržní orientaci.

Metody, které při zpracování diplomové práce používám, jsou deskripce dostupných teoretických poznatků z oblasti tržní orientace a firemní kultury, řízený rozhovor a elektronické dotazování s manažery vybraných firem v oblasti celé České republiky, dotazníkové šetření, kontingenční tabulku pro nalezení závislosti mezi mírou interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou, výběrový korelační koeficient pro nalezení závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou a vztahující se metody zpracování výzkumných dat a v neposlední řadě analýza a syntéza zjištěných poznatků.

Diplomová práce zahrnuje šest hlavních kapitol. První tři kapitoly jsou teoretické, mapující teoretická východiska práce v oblasti marketingového výzkumu, tržní orientace a firemní kultury. V první kapitole jsou konkrétně vymezeny definice marketingového výzkumu. Druhá kapitola je věnována podstatě interního prostředí tržní orientace. Úroveň interního prostředí je charakterizována způsobem uvedeným Chalupským a kol. (12). Třetí kapitola je věnována firemní kultuře tak, jak je pojmána v Cameron & Quinn (3). Ve čtvrté kapitole je nastíněna charakteristika firem, ze které byl proveden marketingový výzkum a způsob jejich kontaktování. Nedílnou součástí této kapitoly je také formulace řešeného problému, cíl výzkumu, použité metody zpracování dat a přínosy diplomové práce. Stěžejní pátá kapitola se soustřeďuje na analýzu výsledků výzkumu zabývajících se hledání závislosti mezi mírou tržní orientace a firemní kulturou pomocí kontingenční tabulky, hledání závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou pomocí výběrového koeficientu korelace a hledání závislosti mezi jednotlivými dílčími částmi interního prostředí tržní orientace a dominantní firemní kulturou, kde práce pojednává o konkrétních výsledcích a interpretacích z těchto výzkumů. Poslední šestá kapitola je věnována formulaci návrhu a doporučení pro zefektivnění tržní orientace a firemní kultury v těchto firmách.

1 Teoretická východiska k marketingovému výzkumu

1.1 Definice marketingového výzkumu

„Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi. Vedle těch základních, kdo to je (jeho osobní socioekonomické charakteristiky, jako jsou vzdělání, místo, bydliště, věk, ekonomická aktivita), kde a co nakupuje nebo nenakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval. Právě se znalostí takových informací bychom měli dosáhnout lépe připravené nabídky a komunikace se zákazníkem.

Rychlost změn, především ve výrobních technologiích, převaha nabídky na trhu nad poptávkou, ale také proměny v názorech, požadavcích a chování zákazníků, kladou stále větší tlak na inovace. Jejich rostoucí náklady však zároveň vyžadují minimalizovat rizika obchodního neúspěchu. Zejména když konkurence je čím dál početnější a vyspělejší. Na trhu probíhá zjevnější či skrytější obchodní boj o každého zákazníka. Proto je tak nutné o něm vědět co nejvíc a mít kontrolní zpětnou vazbu, co se mu líbí nebo naopak nelíbí.

Dříve byl obchod mnohem bezprostřednější, obchodník či dokonce výrobce byl v každodenním kontaktu se svými několika málo zákazníky. Dnes se díky hromadné produkci a globalizaci trhu počty zákazníků radikálně zvýšily. Trhy se geograficky rozšířily a prostorově vzdálily. V důsledku složitějších distribučních sítí a rostoucích dopravních možností se stal vzájemný vztah mezi producentem a zákazníkem mnohem složitějším a zprostředkovanějším. A právě dřívější bezprostřední osobní kontakty a znalosti mají nahradit informace z marketingových výzkumů.

Vstup na trh je také takovou cestou do neznáma. Na rozdíl od našeho běžného přístupu však marketingový výzkum zjišťuje informace o trhu mnohem objektivněji, systematicky a metodologicky propracovanými postupy.“ (1)

„Zůstaneme-li v rovině obecné metodologie, můžeme *celý proces marketingového výzkumu* ve stručnosti vyjádřit jako *souslednost následujících sedmi kroků*:

1. vymezení zkoumaného *souboru (objektu)* a jeho *vybraných jednotek* (jednotlivců, domácností, organizací),
2. vymezení zkoumaného *problému (předmětu)*, který nás zajímá a který máme sledovat,
3. *operacionalizace* (rozložení) problému a vymezení vlastností, které chceme na jednotkách souboru zjišťovat, zkoumat,
4. vytvoření a testování *měřicích nástrojů* (otázek), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti u každé z jednotek,
5. vlastní *empirické zjištění* (měření) u vybraných jednotek,
6. statistické *zpracování, shrnutí* (agregace) zjištěných hodnot každé jednotky do souhrnných charakteristik celého souboru (objektu),
7. syntetizující *interpretace* výsledků a praktická realizační *doporučení*.

Vypracovaný výzkumný projekt by potom měl zahrnovat následujících pět oblastí:

1. *Definování výzkumného problému* patří ke klíčovým okamžikům výzkumného procesu. Pokud se nepodaří hned v úvodu náležitě vymezit problém, budou sebelépe získané informace pro marketingové manažery bezcenné, neboť budou prostě o něčem jiném.
2. *Odhad hodnoty informací* získaných z výzkumu, výsledkem by mělo být jasné přesvědčení o tom, že novým výzkumem jsme schopni získat hodnotnější informace, než jaké dosud máme. Vyšší vypovídající schopnost by měla převážit nad náklady, jež si získání těchto informací vyžádá.
3. *Volbu způsobu získání dat*, kdy můžeme vybírat z následujících čtyř hlavních postupů:
 - a) sekundární analýza interních či externích dat, získaných pro jiné účely; nejčastějším příkladem jsou informace ze statistických pramenů, poskytované státními statistickými orgány (Český statistický úřad - ČSÚ),
 - b) *dotazování*, ať už osobní, písemné, telefonem, poštou či prostřednictvím internetu,

- c) pozorování, které může být osobní nebo mechanické (prostřednictvím měřicích, počítačích či záznamových přístrojů),
 - d) experiment v laboratorních či reálných podmínkách.
4. Volbu *základního souboru a výběrového vzorku*, kdy vycházíme:
- a) z definování celé populace (objektu),
 - b) uvědomíme si, kdo a co jsou jednotky,
 - c) zvážíme, zda výběr bude náhodný nebo záměrný,
 - d) určíme velikost vzorku,
 - e) zvolíme konkrétní postup realizace výběrového plánu.
5. *Určení časových a finančních nákladů*, kdy časové představují dobu potřebnou ke kompletní realizaci výzkumu a finanční znamenají náklady na pracovníky, včetně pomocných (tazatelé), na výpočetní techniku a software a na použitý materiál, případně další režijní položky (cestovné).“ (1)

„Informace a závěry, které marketingový výzkum poskytuje o trhu, jednotkách na trhu a tržních segmentech, mají význam jak na „vstupu“, při přípravě a zpracování marketingové strategie, tak především na „výstupu“ - tedy jako kontrola marketingových činností, plnění marketingového plánu a celkové marketingové strategie organizace. Právě marketingová strategie tvoří širší rámec marketingového výzkumu a určuje jeho cílovou orientaci jak po stránce obsahové (předmět výzkumu), tak i objektové (zkoumaný soubor).

Jak se podařilo praktickým experimentem prokázat, je spolehlivost empirických výzkumů značná. Výsledky marketingového výzkumu, zejména pokud se jedná o *dotazování*, nejsou a ani nikdy nemohou být stoprocentně přesné ve smyslu technických a přírodovědných zjišťování a měření. V marketingu ve velké většině zjišťujeme velice niterní a subjektivní stavy lidského vědomí, v němž názory, hodnocení, přání, potřeby a postoje jsou navíc velmi silně ovlivněny momentálními pocity, náladami a situacemi. Jedná se tedy o mnohem složitější a zároveň subtilnější jevy a procesy, než jaké běžně známe z oblasti přírodních a technických věd.“ (1)

„*Hlavní přínos* marketingového výzkumu v podobě dotazování však spočívá v tom, že vědomí zákazníků díky jeho povaze prostě jinak či dokonce lépe poznat nedokážeme. Proto mohou být výsledky marketingového výzkumu přesné a spolehlivé pouze ve svých daných možnostech. Nikoli v porovnání s úrovní, na jakou jsme běžně zvyklí v přírodních a technických oblastech. Nezbyvá než se spokojit s tím, že nám výsledky marketingového výzkumu minimálně naznačují určité relace a tendence.

V zásadě můžeme odlišit dva základní typy výzkumu - prováděný *v terénu* (*field research*), kdy si sami necháme v terénu zjistit primární údaje, a výzkum *od stolu* (*desk research*), vycházející z již hotových sekundárních údajů (výsledků), jako jsou interní zdroje, vládní publikace (statistické ročenky), periodické přehledy, údaje z komerčních výzkumů, z archivů sociálních dat.

Pokud výzkum znovu využívá již dříve, případně k jiným účelům a jinou výzkumnou organizací získané a zpracované údaje, hovoříme o výzkumu *sekundárním*. V tomto případě lze postupovat rychleji a s nižšími náklady. Na druhé straně takto získané informace bývají zpravidla zastaralé, ne)plné, zjištěné na jiném, více či méně podobném objektu, případně určené pro jiné účely, postihující jiné stránky problému, než jaké bychom potřebovali.

V marketingovém výzkumu, ať už má podobu výzkumu v terénu nebo naopak od stolu, obvykle začínáme výchozími údaji, které byly již dříve zjištěny nebo dokonce zpracovány. Hovoříme o sekundárních zdrojích jako jsou publikace státní statistiky, evidence v institucích, výzkumné zprávy, články v časopisech knihách, v databankách atd. Seznámení se s těmito sekundárními údaji a jejich zpracování je vždy vhodným východiskem pro vlastní výzkum. Nabízí poznatky ke srovnání, napovídá formulaci vlastních hypotéz a hlavně dokáže šetřit čas, námahu i finanční prostředky. Na druhé straně sekundární informace sotva dokáží zodpovědět všechny naše otázky. Vždyť tyto informace zpravidla nebyvají aktuální, netýkají se přesně objektu a předmětu, na který se zaměřujeme, případně chybí zpřesnění charakteristik respondentů.

Když si však necháme informace v terénu zjistit u jednotek sami, což je sice náročnější na znalosti, zkušenosti, čas, energii a finance, můžeme tím získat přesně to, co potřebujeme. *Primární marketingový výzkum prováděný v terénu (field research), z něhož dostaneme primární údaje, potom dělíme na kvantitativní a kvalitativní.*“ (1)

1.2 Kvantitativní výzkum

„Kvantitativní výzkum je koncipován a prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispívají takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat. Základní techniky kvantitativního výzkumu tvoří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazy, případně analýza jakýchkoli záznamů.

Zvláštní formu představuje *telefonické dotazování*. Je velice operativní, s nižšími náklady a hlavně ve městech, kde se více vyskytuje násilí a kriminalita, se tak nabízí možnost, jak eliminovat rizika osobních rozhovorů a zejména návštěv v domácnostech.

Dotazník zpravidla rozesíláme nebo dostáváme zpět poštou, faxem či internetem. Řeší problém se zastížením respondentů, kteří jsou během dne či týdne mimo domov. Zpětné zaslání v zalepené obálce poštou navíc posiluje pocit anonymity. Nebo naopak může být dotazník rozdávan osobně, kdy se snažíme více zapůsobit na respondenta a přesvědčit jej, aby nám dotazník vyplnil. V opačném případě, kdy dotazník sbíráme osobně, můžeme přesněji zachytit, kdo nám ho ještě neodevzdal. Na druhé straně si však nikdy nemůžeme být stoprocentně jisti, kdo dotazník skutečně vyplnil, neboť nejsme u toho. Navíc proti standardizovanému rozhovoru je dotazník pro respondenta náročnější – vyžaduje odpovědi v písemné podobě. Proto by měl být již na první pohled maximálně přitažlivý (vizuálně i obsahově). Vhodná skladba nejen vyvolává, ale také pomáhá v dalším průběhu udržet zájem a pozornost respondentů. Jak celková koncepce, tak i jednotlivé otázky se musí týkat skutečně jen těch nejdůležitějších a nejpodstatnějších stránek sledované problematiky. Navíc by měly být formulovány jednoduše a jasně, neboť chybí přítomnost tazatele, který by mohl věc ozřejmit. Návratnost dotazníků bývá dost nízká. 10 až 30 % se zpravidla považuje za úspěch. Ke zvýšení návratnosti nesporně přispívá, jestliže se jedná o atraktivní či aktuální

problematiku, která se dotazovaných bezprostředně dotýká, když se podaří upoutat pozornost nebo motivovat respondenty k vyplnění a odeslání (například dárkem, peněžitou odměnou, soutěží aj.).“ (1)

Dále existuje možnost vystavení dotazníku na webové adrese, kam respondenti mohou kdykoliv nahlédnout beze strachu, že se nejedná o spam či jiné viry. Ve svojí diplomové práci tento druh dotazníku používám a musím říci, že jsem se setkala s pozitivním ohlasem ze strany respondentů na takto sestavené otázky na webové adrese.

Každý z těchto postupů má své výhody a nevýhody a podle toho je také více či méně vhodný k praktickému použití v konkrétních podmínkách a za dané situace. Žádný z nich není jediný ani nejvhodnější. Je třeba je vzájemně kombinovat a využívat s ohledem na konkrétní potřeby i možnosti.

1.3 Kvalitativní výzkum

„Kvalitativní výzkum se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je tedy hlubším poznáním a může sloužit jako doplněk kvantitativních poznatků. Druhou obvyklou situací, kdy použijeme kvalitativní postupy, je naopak vstup do nové problematiky, v níž se potřebujeme nejprve zorientovat nebo dostat nové nápady.

Základní tři techniky kvalitativního výzkumu tvoří:

1. *Hlubkové rozhovory* – tazatel spíše jen nadhazuje problémy, ale především pozorně naslouchá názorům respondenta. Rozhovor se zaznamenává a potom vyhodnocuje.
2. *Skupinové rozhovory (focus group)* – moderátor řídí diskusi v 8 až 12 členné skupině, vybrané a sestavené s ohledem na cílovou populaci. Díky skupinové dynamice mohou někteří jedinci pod vlivem průběhu diskuse změnit svoje stanovisko. Je zde také příležitost k přímému testování a hodnocení konkrétních produktů a jejich vlastností.
3. *Projektivní techniky* – mají probudit představivost a asociace, ať už verbální či vizuální.

Kvalitativní výzkum se omezuje na menší počty dotazovaných jednotek, obvykle okolo desíti, maximálně do padesáti. Také číselná podoba výsledků má spíše orientační než vypovídací hodnotu.“ (1)

1.4 Co mají kvalitativní a kvantitativní výzkum společného?

„V kvalitativním i v kvantitativním výzkumu je tedy podstatným metodologickým principem dotazování. Proto je nutné mít dostatek znalostí a zkušeností jednak s formulací samotných otázek a následně potom s jejich vzájemným propojením a sestavením do logického celku, majícího formální podobu například dotazníku nebo přesněji záznamového archu v případě rozhovoru. V každém případě i zkušený výzkumník by si měl, dřív než naplno spustí celý časově i finančně náročný proces terénního dotazování, vyzkusit na několika málo jednotlivcích, jak jsou jeho formulace otázek vnímány respondenty, jak tito reagují na dotazník či rozhovor jako celek (zda není příliš dlouhý, náročný, zda udržuje jejich zájem). Tomuto praktickému testování se říká pilotáž nebo také pretest.

Tedy zatímco výzkumy kvantitativní se zaměřují na velké soubory jednotek a získané informace se zpracovávají kvantitativními statistickými postupy, kvalitativní výzkumy pracují sice s menšími vzorky respondentů, avšak jsou schopné sledovat problémy do větší hloubky.

Pro vlastní rozhodování marketingových manažerů by měly být výsledky marketingového výzkumu pouze jedním z podkladových informačních materiálů.“ (1)

2 Teoretická východiska k tržní orientaci

Tržní orientace představuje soustředění se organizací na trh, na jeho potřeby a jejich uspokojení. Podstatou procesu podnikání v tržně zaměřených firmách je přesvědčení o nutnosti co nejlépe uspokojovat potřeby trhu. Předpokladem pro tržní orientaci je práce s trhy, jejich poznání, pochopení, následné dosažení a splnění očekávání.

2.1 Kritická metoda měření tržní orientace

Problematické faktory uváděné v literatuře u jednotlivých měření jsou uvedeny v několika následujících bodech:

a) *dotazování se pouze jednoho specialisty*

Dané metody měření jsou určeny k zodpovězení pouze manažerům, popřípadě vedoucím marketingu. O zákaznících organizace má sice vedoucí marketingu přehled, avšak nemusí mít dostatek informací týkajících se například interfunkční koordinace. Aby měření bylo věrohodné, považují za nezbytnost dotazovat se TOP manažerů, jež mají přehled o všech činnostech v dané organizaci. Vrcholoví manažeři by měli být sami schopni reálně ohodnotit situaci v organizaci, tudíž provedení kompilace názorů několika manažerů týkajících se tržní orientace je sice vhodné, ale není nezbytné. Užití „kvadrátní analýzy“ nebo dotazování se několika manažerů je určitě správné, a to s důvodu potvrzení situace dané od jednoho respondenta. Problémem je pak určení skutečného stavu, poněvadž užitím této analýzy jsou získány rozdílné názory na tržní orientace dané organizace.

b) *zákazníci představují hlavní bod měření a dále se měří rozdílnosti orientací vůči externím skupinám jimiž jsou: koncoví uživatelé a konkurence*

Existuje mnoho analyzovaných metod měření tržní orientace, jež se zabývají pouze orientací na jednoho z výše uvedených stakeholderů. Musíme ale podotknout, že je nezbytné, aby měření nevěnovalo veškerou svou pozornost jen jednomu z nich a na ostatní nebralo zřetel. Zaměření se i na ostatní stakeholdery je součástí tržní orientace. Jednotlivé dílčí výsledky, tj. orientace zjištěná u jednotlivých prvků, mohou pomoci odhalit překážky, jež zabraňují dosahování vyšší hodnoty tržní orientace.

c) *mezery v postojích zaměřených vůči tržní orientaci a aktuálním tržně orientovaným chováním*

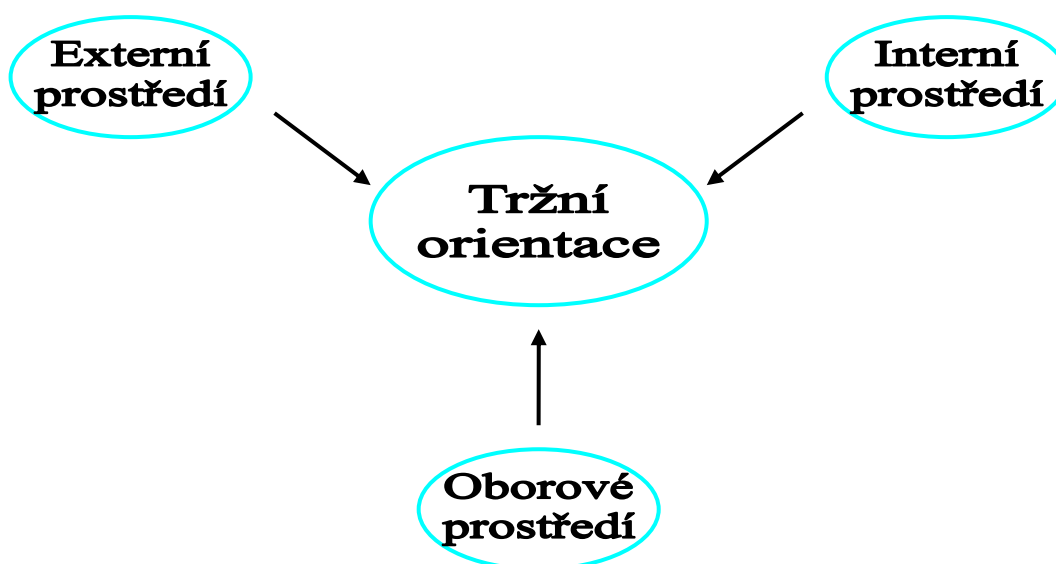
Tyto mezery neřeší žádné z analyzovaných metod. Postoje k tržní orientaci jsou obtížně stanovitelné, jelikož mnoha z manažerů nemá představu o tom, čeho se tržní orientace týká a co vlastně znamená. Z tohoto důvodu existují v současnosti jen metody měření, jež zobrazují aktuální tržně orientované chování organizace, a jež mají manažery organizací vést k zamyšlení se nad tržní orientací. Správně vybrané položky měřící tržní orientaci pomáhají manažerům jít správným směrem. Až za podmínky, že tato koncepce se stane všeobecně známou, je možné se zaměřit na mezery mezi názory manažerů na tržní orientaci a jejich skutečným chováním.

d) *mezery ve stupni tržních orientací u odlišných funkčních oblastí organizace, tj. top management, prodej (marketing), produkce*

Top manažeři by měli mít zájem na dosažení dílčích cílů u jednotlivých organizačních složek či funkčních oblastí takovým způsobem, aby tyto organizační složky či funkční oblasti podporovaly hlavní cíl celé organizace. (2)

2.2 Prvky ovlivňující tržní orientaci

Mezi prvky ovlivňující tržní orientaci patří externí prostředí, samotné interní prostředí a oborové prostředí. Tyto prvky jsou zobrazeny na následujícím schématu. Protože se ve své práci zaměřuji jen na interní prostředí a jeho vazbu na firemní kulturu, věnuji se nadále jen této oblasti. (2)

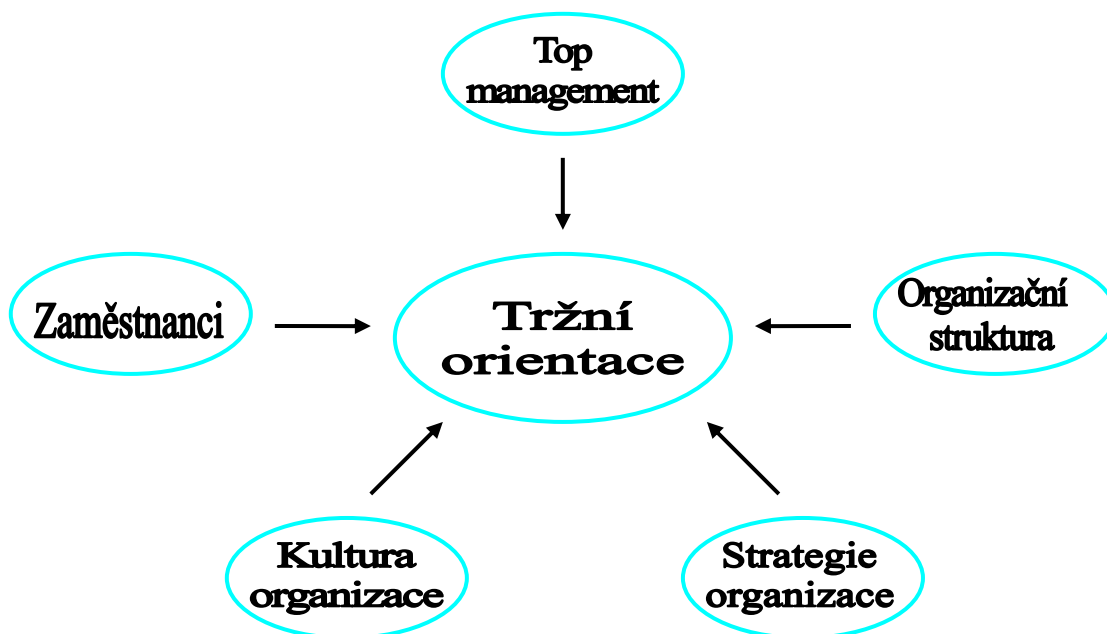


Obrázek č. 1: Prvky ovlivňující tržní orientaci.

Zdroj: Tomášková, E., Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon.

2.2.1 Interní prostředí

Na interní prostředí tržní orientace mají vliv následující prvky: názory a postoje TOP managementu, organizační struktura, strategie organizace, kultura organizace a zaměstnanci. Tyto prvky jsou uvedeny na následujícím schématu. (2)



Obrázek č. 2: Prvky interního prostředí.

Zdroj: Tomášková, E., Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon.

- *Top management*

Za jeden z nejdůležitějších prvků interního prostředí se uvádí Top management a jejich názory a postoje. Hlefert a kol. (2000) měří ve své studii přístup vedoucích pracovníků k tržní orientaci. Samozřejmě platí pravidlo, že dosažení vyššího stupně tržní orientace je přímo úměrné s pozitivním vztahem Top managementu k tržní orientaci. Přístup vedoucích pracovníků ke svým zaměstnancům posuzuje ve své studii Pflesser (2000). Tento průzkum prokázal, že řídí-li se Top management ve vztahu k zaměstnancům podle pravidel tržní orientace, je pak tato organizace více tržně orientovaná. Harris a Ogbonna (2001) zkoumali styl řízení a jeho vliv na tržní orientaci. Studiem zjistili, že implementace tržní orientace je omezována direktivním stylem řízení. Vztah TOP managementu a tržní orientace hodnotí Trueman (2004), a to na základě přístupu manažerů k rizikům, ke změnám a vzdělávání. Závěr jeho studie je snadno předvídatelný - přílišný konzervatismus,

špatná disciplína a nedostatečná cílevědomost ve vlastním vzdělávání a omezování vzdělávání zaměstnanců z obavy „jejich přerostení přes hlavu“, zapříčiňuje bránění implementace tržní orientace.

- *Organizační struktura*

Tuto organizační strukturu hodnotili ve své studii Varela a Río (2003). Na základě posouzení výsledků průzkumu dospěli k hypotéze, že přílišná centralizace má ne příliš pozitivní vliv na tržní orientaci. Trueman (2004) jejich myšlenku potvrdil a podotkl, že ne jen přílišná centralizace má negativní vliv na tržní orientaci, avšak i přílišná formalizace.

- *Strategie organizace*

Tímto problémem se ve svých průzkumech zabývalo hned několik autorů. Dle Olavarrieta a Friedmanna (1999) organizace může docílit efektivního řízení založeného na aplikaci principů tržní orientace. Tuto domněnku odůvodňují tím, že: „úspěšné organizace řízené dle principů tržní orientace budují image a pověst organizace“, což je dle jejich názoru jedním z kritérií efektivního řízení. Harris (2000) zkoumal strategii diverzifikace a strategii zaměřenou na nízké náklady. Na základě jeho studií vyřkl závěr, jež zní: „diverzifikace vykazuje vyšší stupeň tržní orientace“. Kasper (2002) považuje samotnou tržní orientaci za strategii organizace zaměřenou na výsledky. Lado a Maydeu-Olivares (2001) tvrdí, že strategie, jež je založená na tržní orientaci, musí v každém případě vykazovat inovační charakter. Na tento výrok navázal Drdol a kol. (2004) a dodal, že tržní orientace je strategie založená na inovaci. Inovace je nesporně velmi důležitým prvkem. Organizace musí před zvolením jakékoliv strategii stanovit nejdříve cíle, vizi a smysl svého podnikání. Pak teprve může navrhnout strategii, jež by přispěly k dosažení vytyčených cílů. Ne všechny zvolené strategie musí vycházet z tržní orientace. Manažeři mohou strategii založenou na tržní orientaci zamítnout, a to z důvodu menší ziskovosti této strategie v počáteční fázi podnikání, jiní mohou chápat tržní orientaci jako strategii, jež dává organizacím na výběr z mnoha prvků, na než je možné zaměřit svou pozornost. Tito vedoucí se mohou dopustit takovéto chyby:

budou orientováni pouze na některé prvky a zbývající budou přitom opomíjet. Od takto nevhodně zvolené strategie se manažeři s postupem času zajisté odvrátí.

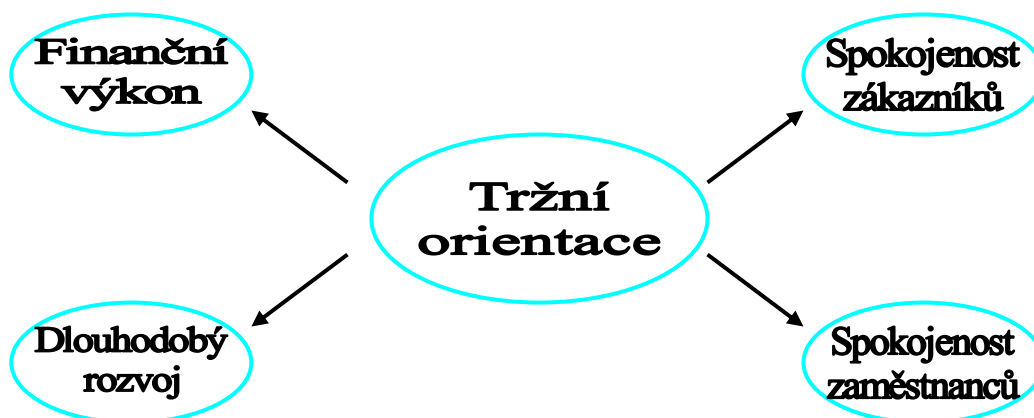
- *Kultura organizace*

Kulturu v tomto ohledu prvně posuzoval McCormack (1999). Tento muž chápe kulturu organizace jako ducha organizace kladně či záporně ovlivňující tržní orientaci. Odpovědností za vykonanou práci ve vztahu k tržní orientaci se zabývá Pflesser (2000). Tvrdí, že mezi těmito dvěma body je přímá úměra. Tato teze zní: čím je daná odpovědnost vyšší, tím vyšší tržní orientaci organizace dosahuje. Trueman (2004) zaměřil svoji pozornost také na soubor několika prvků bránících v implementaci tržní orientace, jimiž jsou například konflikty mezi odděleními, uzavřenost, nedostatečná komunikace a spolupráce.

- *Zaměstnanci*

Mezi prvky interního prostředí tržní orientace patří v neposlední řadě zaměstnanci. Touto studií se zabýval Harris. Podle jeho názoru sehrávají zaměstnanci v implementaci tržní orientace významnou úlohu. V roce 1998 zveřejnil studii, v níž uvedl příčiny, jež mohou mít negativní dopad na tržní orientaci. Mluvíme především o apatii zaměstnanců, jejich limitované schopnosti či zaměstnání pouze na dobu určitou. Harris upozorňuje všechny manažery na to, aby roli zaměstnanců v organizaci v žádném případě nepodceňovali a věnovali jí patřičnou pozornost, jež se může kladně projevit na stupni tržní orientace. (2)

2.3 Prvky ovlivňované tržní orientací



Obrázek č. 3: Prvky ovlivňované tržní orientací.

Zdroj: Tomášková, E., Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon.

- *Spokojenost zákazníků*

Základem pro tržní orientaci je individuální přístup k zákazníkům, orientace na zákazníka a dosažení jeho maximální spokojenosti. Někdy se může v rámci tohoto přístupu vyskytnout zaměňování pojmu tržní orientace za orientaci na zákazníka, což vede k zjednodušení celé problematiky. Mnoho studií potvrdilo, že tržní orientace přispívá ke spokojenosti zákazníků.

- *Finanční výkon*

Někteří kritici tržní orientace jsou přesvědčeni o tom, že přílišné zaměření se na zákazníka může negativně ovlivnit zisk. S tímto negativním výrokem musíme souhlasit, jelikož mnozí zákazníci se svými specifickými představami a potřebami mohou mnohdy představovat pro organizaci spíše hrozbu nežli příležitost. Berme na zřetel fakt, že všechny zákazníky uspokojit nelze, tudíž je nutné zaměřit se na určitý segment trhu. Avšak přes všechny výše zmíněné argumenty můžeme stále tvrdit, že spokojený zákazník bude pozitivně ovlivňovat finanční výkon organizace a výsledek se bude pozitivně promítat na zisku. Gray (1998) potvrdil tento vztah ve své studii. Taktéž spokojený zaměstnanec může přispět k vyššímu zisku organizace tím, že bude odvádět kvalitní práci a bude podílet se na šíření dobrého image organizace. Tuto vzájemnou vazbu mezi spokojeností zaměstnanců a finančním výkonem zkoumali ve svých studiích např. Kohlih a Jaworski (1990) a dále Ruekert (1992).

- *Spokojenost zaměstnanců*

Strategie založená na tržní orientaci je sama významným stimulem motivujícím zaměstnance k podávání vyšších výkonů. Klade se důraz zejména na důvěru, otevřenost, možnost profesního růstu atd. Také spokojenost zákazníků je v významným faktorem majícím vliv na spokojenost zaměstnanců. Nemluvíme zde pouze o finančním hledisku, přičemž míra spokojenosti zákazníků se může promítnout i na výši zisku, avšak také hledisko psychologické, neboli pocitu užitečnosti z kvalitně odvedené práce.

- *Dlouhodobý rozvoj*

Strategie jež je založena na principech tržně orientovaných firem se vyznačuje dlouhodobým charakterem. Samotná aplikace tržní orientace v organizaci bezpodmínečně vede k jejímu dlouhodobému rozvoji. Tuto tezi poukázal Ruekert (1992) ve své studii. Dle jeho zjištění je mezi tržní orientací aplikovanou v organizacích a dlouhodobým rozvojem těchto organizací pozitivní vztah. Vycházel z následujícího argumentu: „*tržní orientace vede ke spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, vyššímu finančnímu výkonu, k získání konkurenční výhody*“. Vlastnictví konkurenční výhody významnou měrou ovlivňuje postavení dané organizace na trhu a její existenci. (2)

2.4 Škála měřící tržní orientaci v podniku

Ve všech studiích se autoři zmiňují o hlavních prvcích tržní orientace, jimiž jsou orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a interfunkční koordinace. Nejvýznamnější externí stakeholdery představují zákazníci a konkurence. Úloha a významnost jednotlivých stakeholderů se liší podle oboru činnosti, na něž se daný výzkum zaměří, avšak není v žádném případě zanedbatelná. Metoda měření tržní orientace obsahuje jistá tvrzení, k nimž dotazovaní zaujímají postoj vyjádřený pomocí Likertovy sedmistupňové škály. Dotazník zabývající se měřením tržní orientace je určen výhradně TOP manažerům organizací. Nyní uvedu výčet otázek v dotazníku obsažených. Otázky se zaměřují na externí, oborové a interní prostředí. Jelikož svoji pozornost zaměřuji pouze na interní prostředí, otázky ze zmíněného dotazníku směřuji taktéž tímto směrem. Dotazník v celém rozsahu můžete shlédnout v příloze č. 2. (2)

2.4.1 Analýza interního prostředí

- *„analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování:*

- 1) Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.
- 2) Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů).
- 3) Zaměřujeme se na získání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu.

- 4) Jsme rychlejší v odezvě na přání zákazníků než-li konkurence.
- 5) Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.
 - *analýza interfunkční koordinace*
- 1) Každý pracovník zná své pravomoce a svou odpovědnost.
- 2) Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení přispět.
- 3) Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.
- 4) Dbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.
- 5) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.
- 6) Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku.
- 7) Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.
- 8) Snažíme se být flexibilní.
- 9) Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosaženími určitého tržního podílu před finančními cíli.
- 10) Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl naší společnosti.
- 11) K vytvoření plánu se vyjadřují manažeři všech oddělení.
- 12) Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.
- 13) Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.
- 14) Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etičnost podnikání a provádíme etická rozhodnutí.
 - *analýza způsobu řízení kontaktů se zákazníky:*
- 1) Kontakt se zákazníky je navazován a rozvíjen až v době potřeby, předchozí kontakty se neevidují.
- 2) Zákazníci jsou rozděleni do segmentů, kontakt se zákazníky v jednotlivých segmentech se řídí odděleně.
- 3) Zákazníci jsou centrálně evidováni, udržují se profily zákazníků.
- 4) Sledují se individuální potřeby zákazníků, každý zákazník má svého „správce“.
- 5) Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka.“ (2)

3 Teoretická východiska k firemní kultuře

3.1 Systém konkurenčních hodnot

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument neboli metoda pro „měření“ organizační kultury) je založeno na teoretickém modelu nazvaném Systém konkurenčních hodnot. Tento systém je extrémně užitečný v tom, že pomáhá organizovat a interpretovat široké změny organizačních fenoménů (jevů, úkazů). V této části bude vysvětleno proč je systém tak důležitý a jak tento systém byl nejprve rozvinut prostřednictvím výzkumu organizační efektivity. Jsou zde vysvětleny také čtyři převládající vzdělanostní (kulturní) typy, které se vyskytují v systému. Tyto čtyři dominantní kulturní typy slouží jako základ pro OCAI. Navíc protože kultura definuje jádro hodnoty, předpoklady, interpretace a přístupy, které charakterizují organizaci, je možné očekávat, že jiné charakteristiky organizací by také uvažovaly čtyři kulturní typy. Především je poukázáno na to, jak je Systém konkurenčních hodnot užitečný pro identifikování hlavních přístupů do organizačního projektování, fází životního cyklu vývoje, organizační kvality, teorie efektivity, vedoucí role a role manažerů lidských zdrojů a manažerských schopnostech. (3)

V posledních několika desetiletích autoři navrhli různé rozměry a vlastnosti organizační kultury. Podrobnou recenzi z mnohých těchto literatur můžeme nalézt v Cameron a Ettington (1998), Martin (1992), Trice a Beyer (1993) a Beyer a Cameron (1997). Jsou představované pro ilustraci různých rozměrů, někteří jsou uvedeni zde. Například, Sathe (1983), Schein (1984) a Kotter a Heskett (1992) jsou mezi těmi kdo obhajovali kulturní sílu a kongruenci jako hlavní kulturní rozměry zájmu. Albert a Whetten (1985) identifikovali holografické versus jeden idiografický rozměr jako rozhodující při analýze kultury. Arnold a Capella (1985) navrhli silný-slabý rozměr a zaměření na vnitřní-vnější rozměr (rozsah). Deal a Kennedy (1983) navrhli rozměr založený na rychlosti zpětné vazby (vysoká rychlost proti nízké rychlosti) a rozměr stupně rizika (vysoké riziko proti nízkému riziku). Ernest (1985) argumentoval pro lidskou orientaci (participativní versus neparticipativní) a reakce na životní prostředí (reaktivní versus proaktivní) jako klíč kulturních rozměrů. Gordon (1985) identifikoval jedenáct dimenzí kultury, včetně srozumitelnosti a řízení, organizačního dosahu, integrace, kontaktů top

managementu, podpory individuální iniciativy, řešení konfliktů, výkonu přehlednosti, provedení zřetelnosti, orientační postup, kompenzace a rozvoj lidských zdrojů. Hofstede (1980) se zaměřil na sílu mezer, vyhýbání se nejistotě, individualismus a mužskost a Kets de Vries a Miller (1986) se zaměřili na dysfunkční dimenze kultury včetně paranoidního, vyhýbavého, charismatického, byrokratického a politického rozměru. Martin (1992) navrhl kulturní integraci a konsensus, diferenciaci a konflikt a fragmentace a nejasnosti.

Jedním z důvodů proč bylo navrženo tolik rozměrů bylo, že organizační kultura je velmi široká a zahrnutá do oblasti působnosti. Zahrnuje komplexní, vzájemně provázané a nejednoznačné soubory faktorů. V důsledku toho není možné někdy zahrnovat každý relevantní faktor v diagnostice a hodnocení organizační kultury. Poslední prvek lze vždy argumentovat za relevantní. Pro stanovení nejdůležitějších rozměrů, na které se zaměřit je důležité používat základní rámec, teoretické základy, které mohou zúžit a zaměřit ohnisko hledání na klíčové kulturní rozměry. Žádný rámec není komplexní, samozřejmě ani jeden konkrétní rámec nemůže být obhajován jako správný, zatímco ostatní se mýlí. Nejvhodnější rámce by měly být spíše založeny na empirických důkazech, měly by zachytit přesně realitu, která je popsána (tj., platí), a měly by být schopni integrovat a organizovat většinu dimenzí, které jsou navrhovány. To je účel použití Systému konkurenčních hodnot: diagnostikovat a napomoci ke změně v organizační kultuře. Toto je rámec, který byl empiricky odvozen, bylo zjištěno, že má obě tváře a empirické hodnoty, a pomáhá integrovat mnoho dimenzí navrhovaných různými autory. Podrobnější diskuse, proč tomu tak je, se nachází v v Cameron and Quinn (3).

Stručně řečeno, v Systému konkurenčních hodnot bylo zjištěno, že vysoká míra kongruence s dobře známým a dobře přijatými kategorickými systémy, které organizují jakým způsobem lidé myslí, jejich hodnoty a předpoklady a způsoby jejich zpracování informací. To je podobné kategorickým systémům, které byly navrženy nezávisle řadou psychologů, mezi nimi byli i Jung(1923), Myers a Briggs(1962), McKenney a Keen(1974), Mason a Mitroff(1973) a Mitroff a Kilmann(1978). K této rámcové kongruenci dochází, protože je základem podobnost s lidmi na hlubokou psychologickou úroveň jejich kognitivních procesů. (3)

3.1.1 Vývoj systému konkurenčních hodnot

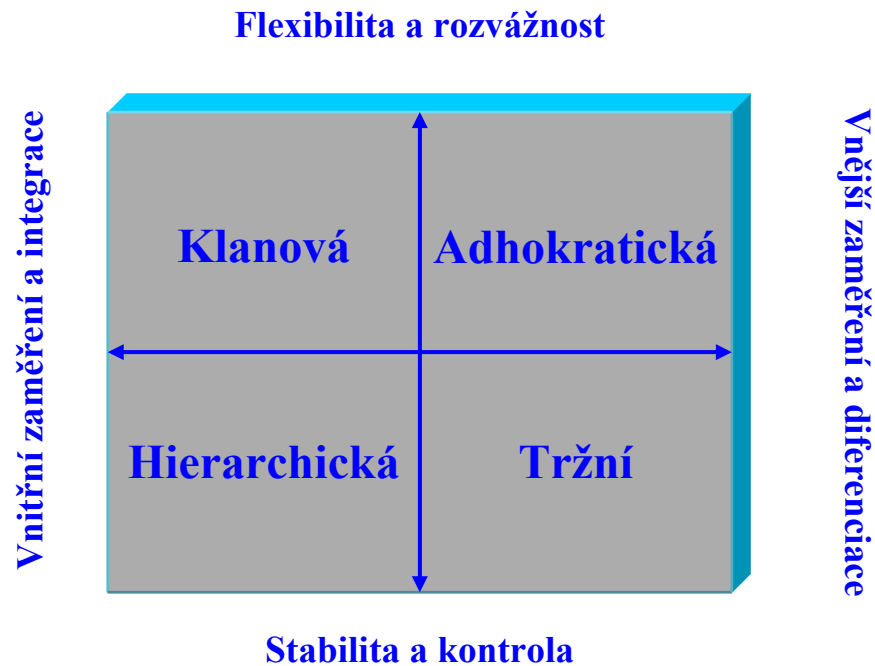
Systém konkurenčních hodnot vznikl původně z výzkumu prováděném na základě hlavních indikátorů efektivní organizace. Klíčové otázky v rámci šetření jsou následující: Jaká jsou hlavní kritéria pro určení v případě, že organizace je efektivní, nebo ne.

Jaké klíčové faktory definují organizační efektivnost? Když lidé soudí organizaci, aby byla efektivní, jaké indikátory mají na mysli? John Campbell a jeho kolegové (1974) vytvořili seznam 39 ukazatelů, o kterých tvrdil, že představoval komplexní soubor všech možných opatření pro organizační efektivnost. Tento seznam ukazatelů byl analyzován Bobem Quinnem a Johnem Rohrbauhem (1983) s cílem zjistit, zda modely či uskupení by mohly být identifikovány. Vzhledem k tomu, že třicet devět ukazatelů je příliš těžké pochopit nebo využít v organizacích, viděli více šetrný způsob, jak identifikovat klíčové faktory efektivnosti.

Těch třicet devět ukazatelů účinnosti bylo předloženo ke statistické analýze a z dvou hlavních dimenzí vyšlo najevo, že ukazatele byli organizovány do čtyř hlavních skupin. Jeden rozměr rozlišuje kritéria efektivnosti, které kladou důraz na flexibilitu, uvážení a dynamiku z kritérií, která kladou důraz na stabilitu, pořádek, a kontrolu. To znamená, že některé organizace jsou vnímány jako efektivní, pokud se mění, přizpůsobivé a organické. Jiné organizace jsou považovány za efektivní, pokud jsou stabilní, předvídatelné a mechanistické - například většina univerzit, vládních agentur a konglomeráty jako Boeing se vyznačují dlouhou životností a stabilní silou v designu a výstupech. Kontinuita se pohybuje od organizační všestrannosti a poddajnosti na jednom konci po organizační stabilitu a trvanlivost na druhém konci.

Druhá dimenze rozlišuje kritéria efektivnosti, které zdůrazňují vnitřní orientace, integrace a jednoty z kritérií, které kladou důraz na vnější orientace, diferenciaci a rivalitu. To znamená, že některé organizace, jsou vnímány jako efektivní, pokud mají harmonické vnitřní vlastnosti - například IBM a Hewlett-Packard již tradičně uznávané pro konzistenci "IBM-cesta", nebo "HP cesta". Jiní považují za efektivní, pokud jsou zaměřeni na interakci s ostatními konkurenčními nebo mimo jejich hranice - například,

Toyota a Honda jsou známé "myslet globálně, ale jednat lokálně", tedy za to, že jednotky přijímá atributy místního prostředí více než centrálně předepsaný přístup. Nepřetržitá řada se pohybuje od organizační soudržnost a konsonance na jednom konci po organizační oddělení a nezávislost na straně druhé. (3)



Obrázek č. 4: Konkurenční hodnotový rámeček.

Zdroj: Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing And Changing Organizational Culture.

Společně tyto dva rozměry formují čtyři kvadranty, každý z nich představuje odlišnou řadu organizační efektivity ukazatelů. Obrázek č. 4 ilustruje vzájemný vztah těchto dvou dimenzí. Tyto ukazatele účinnosti představují to, co lidé hodnotí jako *výkonnost organizace*. Definují, co je považováno za dobré, správné a vhodné. Čtyři skupiny kritérií, jinými slovy, definují základní hodnoty, na kterých jsou rozhodnutí o organizacích postaveny.

Co je pozoruhodné na těchto čtyřech základních hodnotách je to, že představují opačné nebo konkurenční předpoklady. Každá kontinua zdůrazňuje základní hodnoty, které jsou opačné od hodnoty na druhé straně kontinua - to je, *flexibilita versus stabilita, interní versus externí*. Dimenze, tedy vyráběné kvadranty, které jsou rovněž

rozporuplné nebo konkurenční na diagonále. V levém horním kvadrantu, například určuje hodnoty, které kladou důraz na interní, ekologické zaměření, zatímco pravý spodní kvadrant určuje hodnoty, které kladou důraz na externí, kontrolní zaměření. Podobně pravý horní kvadrant určuje hodnoty, které kladou důraz na externí, ekologické zaměření, zatímco levý dolní kvadrant zdůrazňuje vnitřní kontroly hodnot. Konkurenční nebo opačné hodnoty v každém kvadrantu vyvolávají název pro model, Systém konkurenčních hodnot.

Je důležité si uvědomit, že tyto názvy čtvrtkruhu nebyly vybrány náhodně. Spíše byly odvozeny z vědecké literatury, která vysvětluje, jak jsou v čase spojené různé organizační hodnoty s různými formami organizací. Zjistili jsme, že čtyři kvadranty, které vyplynuly z těchto analýz se rovnají přesně hlavním organizačním formám, které se vyvinuly v organizační vědy.

Rozměry na Obrázku č. 4 a kvadranty jimi produkované se zdají být velmi silný při vysvětlování různých orientací, stejně jako konkurenčních hodnot, které charakterizují lidské chování. Robustnost těchto dimenzí a bohatost výsledných kvadrantů nás vedly k identifikaci každého kvadrantu jako kulturního typu. To znamená, že každý kvadrant představuje základní předpoklady, orientaci a hodnoty - stejné prvky, které tvoří organizační kultury. V OCAI je proto nástroj, který vám umožní diagnostikovat dominantní orientaci vlastní organizace, založené na těchto základních typech kultury. Také pomáhá v diagnostikování vaší organizační kulturní síly, kulturního typu a kulturní kongruence. (3)

3.2 Čtyři hlavní typy kultury

3.2.1 Hierarchická kultura

Nejstarší přístup k organizování v moderní éře byl založen na práci německého sociologa Maxe Webera, který studoval vládní organizace v Evropě během 1800s. Zásadní problémy, kterým čelí organizace na počátku průmyslové revoluce bylo podle Webera efektivně produkovat zboží a služby pro stále nedůvěřivou společnost. K dosažení tohoto cíle Weber navrhl sedm charakteristik, které se staly známé jako klasické atributy byrokracie (pravidla, specializace, meritokracie, hierarchie, oddělené vlastnictví, neosobnost, odpovědnosti, viz Weber, 1947). Tyto vlastnosti byly velmi účinné při splňování jejich účelu. Byly přijaty všeobecně v organizacích a jejichž hlavní výzvou bylo vytvořit efektivní, spolehlivý, hladce-plynoucí, předvídatelný výstup. Jednoznačné rozhodnutí-orgánem, standardizované pravidla a postupy a kontrolní mechanismy byly oceněny jako klíče k úspěchu.

Organizační kultura a její charakteristiky:

- Je formalizované a strukturované místo k práci,
- stanovené postupy řídí činnosti lidí,
- efektivní vedoucí představitelé jsou dobrými koordinátory a organizátory,
- udržování hladkého chodu organizace je důležité,
- dlouhodobý zájem organizace je stabilita, předvídatelnost a efektivita,
- formální pravidla a politiky drží organizaci pohromadě. (3)

3.2.2 Tržní kultura

Další forma organizování se stala populární během pozdních 1960s kdy organizace čelily novým výzvám v konkurenčním boji. Tato forma závisí na podstatně rozdílném souboru předpokladů než hierarchie a byl z velké části založena na práci Oliver Williamson, Bill Ouchi a jejich kolegů (Williamson, 1975; Ouchi 1981). Tyto organizační učenci identifikovali alternativní soubor činností, o němž tvrdí, že sloužil jako základ organizační efektivity. Nejdůležitější z nich byly transakční náklady.

Nový návrh byl označován jako tržní forma organizace. Pojem trh není synonymem pro marketingovou funkci ani spotřebitele na trhu. Namísto toho odkazuje na typ organizace, která funguje jako trh sám. Je zaměřen na vnější prostředí, namísto vnitřních záležitostí. Je zaměřen na transakce s (převážně) vnějšími aspekty včetně dodavatelů, zákazníků, licence, odbory, regulátory a podobně. A na rozdíl od hierarchické, kde vnitřní kontrola je zachována pravidly, specializovaná pracovní místa a centralizované rozhodnutí na trhu působí především prostřednictvím mechanismů ekonomického trhu, hlavně díky peněžní výměně. To znamená, že hlavním zaměřením trhů je provedení operací (výměny, prodeje, smlouvy) a s ostatními vytvořit konkurenční výhodu. Ziskovost, spodní linie výsledků, pevnost v tržní výklenky, objem cílů a bezpečné odběratelské základny jsou hlavními cíli této organizace. Není překvapivé, že základní hodnoty, které převažují v typu trhu organizace jsou konkurenceschopnost a produktivita. Konkurenceschopnost a produktivita v organizaci trhu se dosahuje díky silnému důrazu na vnější polohy a řízení.

Základními předpoklady tržní kultury:

- Vnější prostředí není příznivé, ale nepřátelské,
- spotřebitelé jsou vybíraví a zajímá je, zda je organizace schopná zvýšit svou konkurenční pozici
- hlavním úkolem managementu je řídit organizaci k produktivitě, výsledkům a zisku,
- jasný účel a agresivní strategie vede k produktivitě a ziskovosti.

Podle slov generála George Pattona, tržní subjekty "nemají zájem o hospodářství na (svých) pozicích. Nechají to (nepřítele) udělat. (Oni) pokračují po celou dobu, porážejí opozici a neustále pochodují k cíli. "

Tržní kultura, jak je hodnocena v OCAI, je:

- Výsledkově orientované pracoviště,
- leadeři jsou silní a nároční výrobci a konkurenti,
- motiv, který drží organizaci pohromadě je zaměřen na výhru,
- dlouhodobý zájem je o konkurenční činnosti a dosahování cílů,
- úspěch je definován z hlediska podílu na trhu a pronikání na něj,
- překročení konkurence a zaujmutí vedoucí pozice na trhu jsou důležité. (3)

3.2.3 Klanová kultura

Třetí ideální forma organizace je zastoupena v levém horním kvadrantu na obrázku č. 4. Je označována jako klanová kvůli jeho podobnosti s rodinným typem organizace. Po prostudování japonských firem v pozdních 1960s a na začátku roku 1970s, několik výzkumných pracovníků pozorovalo základní rozdíly mezi tržní a hierarchickou formou designu v Americe a clan formy designu v Japonsku (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981, Lincoln, 1990). Sdílené hodnoty a cíle, soudržnost, spoluúčast, osobitost a smysl pro my-svazek propustují clan-typem firmu. Zdáli se spíše jako rozsáhlá rodina než ekonomické subjekty. Namísto pravidel a postupů hierarchie nebo centra konkurenčních zisků trhů, typické znaky clan-typu firem byly týmová práce, zapojení zaměstnanců do programů a firemní závazek zaměstnanců.

Základní předpoklady klanové kultury jsou:

- Prostředí lze být nejlépe řízeno prostřednictvím týmové práce a rozvojem zaměstnanců,
- zákazníci jsou nejlepší myšlenka jako partneři,
- organizace je v rozvoji humánního pracovního prostředí
- hlavním úkolem řízení je posílit zaměstnance a usnadnit jejich účast, angažovanost a věrnost.

Tyto vlastnosti nejsou samozřejmě nové v americké organizaci. Ty byly po desetiletí prosazovány mnoha spisovateli spojených s pohybem lidských vztahů (McGregor, 1960; Likert, 1970; Argyris, 1962). Nicméně zabralo velmi viditelný úspěch japonských firem, které přijaly tyto zásady a aplikovali je úspěšně po druhé světové válce, aby pomohly americké a západoevropské organizaci zachytit zprávu v pozdních 1970s a 1980s, že clan kultura může mít dobrý obchodní smysl. Například při rychle se měnícím, turbulentním prostředí ztěžují manažerům plánování daleko dopředu a rozhodování je nejisté, bylo zjištěno, že efektivní způsob, jak koordinovat organizační činnosti je zajistit, aby všichni zaměstnanci sdíleli stejné hodnoty, přesvědčení a cíle. V poválečném prostředí japonské organizace zachytily zprávu dlouho před západními organizacemi.

Klanová kultura, jak je hodnocena v OCAI, zosobňuje přátelské místo k práci, kde lidé spolupracují. Je to jako rozšířená rodina. Leaderi jsou chápáni jako instruktoři a možná i jako rodič. Tato organizace drží pohromadě loajalitou a tradicemi. Závazek je vysoký. Organizace zdůrazňuje prospěch dlouhého období individuálního rozvoje s vysokou soudržností a důležitou morálkou. Úspěch je definován z hlediska vnitřního klimatu a zájmem o lidi. Organizace klade důraz na týmovou spolupráci, účast a konsensus. (3)

3.2.4 Adhokratická kultura

Vzhledem k tomu, že se rozvinutý svět přesunul z průmyslového věku do informačního věku, objevil se čtvrtý ideální typ organizování. Jedná se o organizační formu, která je velmi odpovědná za hyperneuspořádání, hyperzrychlujících se podmínek, které charakterizují stále více organizační svět dvacátého-prvního století. Výhody s poklesem polovičního-životu výrobků a služeb, soubor předpokladů bylo vyvinuto, aby se lišily od těch předchozích tří forem organizace. Tyto předpoklady jsou, že inovační a průkopnické iniciativy jsou tím, co vede k úspěchu, že organizace jsou především v obchodním rozvoji nových produktů a služeb a přípravě na budoucnost, a že hlavním úkolem je řízení na podporu podnikání, kreativita a na aktivitu ostrého výstupu. Bylo předpokládáno, že adaptace a inovace vede k novým zdrojům a ziskovosti, takže důraz byl kladen na tvoření vize budoucnosti, pořádané anarchie a disciplinované fantazii.

Kořen slova adhokratická je *ad-hoc* - s odkazem na dočasný, specializovaný, dynamický celek. Většina lidí plnila úkoly ad hoc - pracovní skupiny nebo komise, které se rozpustily, jakmile její úkol byl splněn. Adhocracies jsou podobně taktéž dočasné. Byly charakterizovány jako "stany, raději než paláci" v tom smyslu, že mohou přetvořit sebe rychle, když nastanou nové okolnosti. Hlavním cílem adhocracie je podpoření přizpůsobivosti, flexibility a kreativity, kde nejistota, nejasnost a/nebo přetížení-informace jsou typické.

Adhokratické organizace mohou být často nalezeny v odvětvích, jako je letecký a kosmický průmysl, vývoj softwaru, poradenství a filmové tvorby. Důležitým úkolem těchto organizací je vytvoření inovativních produktů a služeb a rychle se přizpůsobit novým příležitostem. Na rozdíl od trhů a hierarchií, adhocracie nemají centralizovanou

moc nebo pravomocný orgán. Místo toho je pravomoc plynoucí od individuálního k individuálnímu nebo úkolových týmů k úkolovým týmům v závislosti na tom, jaký problém se řeší v té době. Existuje vysoký důraz na individualitu, riskování a předvídání budoucnosti jako téměř všichni v adhocracii se zabývají výrobou, klienty, výzkumem a vývojem a tak dále.

Adhokratická kultura, jak je hodnocena v OCAI, je charakterizována jako:

- Dynamická, podnikatelská a tvůrčí práce,
- lidé vystrkují růžky a riskují,
- efektivní vedení je vizionářské, inovativní a orientované na riziko,
- tmel, který drží organizaci pohromadě je vazba na experimenty a inovaci,
- důraz je kladen na ostrost vedení nových poznatků, výrobků nebo služeb,
- připravenost na změny a setkání se s novými výzvami jsou důležité,
- dlouhodobý důraz organizace je kladen na rychlý růst a získání nových zdrojů,
- úspěch znamená vyrábění jedinečných a originálních výrobků a služeb. (3)

3.3 Použitelnost modelu konkurenčních hodnot

Při zkoumání různých aspektů organizací a spolupráci s organizacemi v procesu změn, bylo zjištěno, že Model konkurenčních hodnot také navíc nařizuje, kromě kulturních hodnot a formy organizování, atributy organizace. Vzhledem k tomu, že rámec byl formulován na základě velmi zásadního předpokladu o tom, jak organizace pracují a jak jsou řízeny, není překvapivé, že tento pevný rámec by přesně popsal další aspekty organizace stejně. Následující obrázek uvádí vedení rolí, účinnostní kritéria a jádra teorie řízení nejvíce asociovaných s každým ze čtyř kvadrantů. Můžeme na něm shlédnout konkurenční hodnoty vedení, efektivity a organizační teorii. (3)

**FLEXIBILITA
ROZVÁŽNOST**

Typ kultury:	KLANOVÁ	Typ kultury:	ADHOKRATICKÁ
Typ vedení:	Zprostředkovatel Mentor Rodič	Typ vedení:	Zlepšovatel Prostředník Vizionář
Kritéria efektivity:	Soudržnost Morálka Rozvoj lidských zdrojů	Kritéria efektivity:	Ostrý výstup Kreativita Růst
Teorie řízení:	Účast podporuje odhodlán	Teorie řízení:	Inovování podporuje nové zdroje
INTERNÍ ZAMĚŘENÍ A INTEGRACE		VNĚJŠÍ ZAMĚŘENÍ A DIFERENCIACE	
Typ kultury:	HIERARCHICKÁ	Typ kultury:	TRŽNÍ
Typ vedení:	Koordinátor Kontrolor Organizátor	Typ vedení:	Pevný vůdce Konkurent Výrobce
Kritéria efektivity:	Účinnost Včasnost Hladké fungování	Kritéria efektivity:	Podíl na trhu Dosažení cílů Porážka konkurence
Teorie řízení:	Ovládání podporuje účinnost	Teorie řízení:	Soutěživost podporuje produktivitu

**KONTROLA
STABILITA**

Obrázek č. 5: Použitelnost modelu konkurenčních hodnot.

Zdroj: Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing And Changing Organizational Culture.

3.4 Organizační vedení a účinnost

3.4.1 Organizační Vedení

Většina organizací rozvíjí dominantní kulturní styl. Více než 80 procent z několika tisíc organizací, jež prošly studiemi, byly charakterizovány jedněmi nebo více typy kultury a byly identifikovány pomocí rámce. Ty, kteří nemají dominantní typ kultury, mají tendenci být nejasné ve své kultuře nebo kladou stejný důraz na čtyři různé kulturní typy.

Podle organizace, jež je ovládána hierarchickou kulturou, jsou za nejefektivnější vybráni manažeři. Jsou hodnoceni svými podřízenými, kolegy a nadřízenými jako nejúspěšnější a jsou považovány za ty, kteří mají tendenci pohybovat se rychle v organizaci a prokazují odpovídající styl vedení. To znamená, že jsou dobří v organizování, řízení, sledování, správě, koordinaci a udržení výkonnosti. Když v organizaci dominuje tržní kultura, manažeři považují za nejefektivnější tendenci být tvrdý v řízení, podporují práskání bičem a „kopnutí konkurentů ze zadu“. Jsou dobří v režii, produkci výsledků vyjednávání a motivování ostatních. Když v organizaci převládá klanová kultura, nejučinnější leadeři jsou členové rodiny, stavitelé týmu, usnadňující prostředek, instruktoři a příznivci. Efektivní vůdci v organizacích, kde dominuje adhokratická kultura, mají tendenci být podnikatelští, vizionářští, inovativní a kreativní, orientovaní na risk a zaměřeni na budoucnost. Je samozřejmě snadné vidět, že nejefektivnější styly vedení mají tendenci odpovídat organizační kultuře. Kromě toho jsou dominantní styly v diagonální kvadrantu od sebe opačné. Adhokratičtí leadeři jsou porušovatelé pravidel, zatímco hierarchie vůdců pravidla posilují. Klanoví leadeři jsou příjemní a přízniví, zatímco tržní vůdci drsní a nároční.

Bylo také zjištěno, že leadeři, jež jsou hodnoceni svými vrstevníky, nadřízenými a podřízenými jako nejvíce efektivní, mají rozvinuté schopnosti a dovednosti, které jim umožní uspět v každém ze čtyř kvadrantů (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). To znamená, že mohou být současně tvrdí a měkkí, podnikající, ale pod kontrolou. Manažerské efektivnosti, jakož i organizační efektivnosti jsou vázány na paradoxní atributy (Cameron, 1984, 1986; Cameron & Quinn, 1988).

Navíc vůdci, jenž mají manažerské vedoucí dovednosti, jejichž role jsou zaujímány těmi, kdo jsou zapojeni do procesu změn kultury, mají také důležitý vztah k osobní a organizační efektivitě. Diagnostický nástroj je poskytován s cílem pomoci manažerům určovat svoje vlastní manažerské silné a slabé stránky a vytvořit osobní zlepšení agendy. (3)

3.4.2 Organizační Účinnost

Kritéria efektivitý nejvíce oceněné v *hierarchické kultuře*:

- účinnost,
- včasnost,
- hladké fungování,
- předvídatelnost.

Dominantní operační teorie řídicí úspěch v organizaci je taková, v níž kontrola podporuje účinnost pomocí odstranění odpadu a redundance, a proto tedy účinnost. Hierarchické organizace jsou považovány za účinné pouze v případě dosažení těchto dominantních vlastností.

Kritéria efektivitý nejvíce oceněné v *tržní kultuře*:

- dosažení cílů,
- překročení konkurence,
- rostoucí podíl na trhu
- získání prémiové úrovně finanční návratnosti.

Dominantní operační teorie, která řídí organizační úspěch zní následovně: konkurence vytváří podnět pro vyšší produktivitu, a tedy vyšší účinnost.

Kritéria efektivitý nejvíce oceněné v *klanové kultuře*:

- soudržnost,
- vysokou úroveň zaměstnanecké morálky a spokojenosti,
- rozvoj lidských zdrojů,
- týmová práce.

Operační teorie, která dominuje tomuto typu kultury zní takto: zapojení a účast zaměstnanců podporuje zplnomocnění a odhodlání. Angažovaní spokojení zaměstnanci produkují efektivnost.

Kritéria efektivity nejvíce oceněné v *adhokratické kultuře*:

- růst na nových trzích je dominantním kritériem,
- nové výrobky tvoří řešení problémů,
- nové výrobky vedou k vyostření myšlenek.

Základní operační teorie je, že inovace a nové myšlenky vytváří nové trhy, zákazníky a nové příležitosti. Tyto výsledky zahrnují základní ukazatele efektivního výkonu. Z velké části je shoda mezi těmito různými prvky v organizaci předpokladem pro vysoký výkon, a rámec, který jsme představili zde, je užitečný jako průvodce pro zvýšení organizační efektivity, tak i pro usnadnění změny v kulturách. (3)

3.5 Profil organizační kultury

Klanová kultura

Tato kultura je velmi přátelské místo k práci, kde si lidé hodně podílejí. Je to jako rozšířená rodina. Vůdci nebo vedoucí organizace, jsou považováni za instruktory (mentory) a snad i za rodiče. Tato organizace drží pohromadě díky důvěře nebo tradici. Vazba je vysoká. Organizace zdůrazňuje prospěch dlouhého-termínu rozvoje lidských zdrojů a přikládají velký význam pro soudržnost a morálku. Úspěch je definován z hlediska citlivosti na zákazníky a zájem o lidi. Organizace klade důraz na týmovou práci, účast a konsens. Jedná se o Organizaci, jež se zaměřuje na vnitřní podporu s flexibilitou, zájmem o lidi, a citlivost vůči zákazníkům.

Adhokratická kultura

Je kultura, jež vytváří dynamické, podnikatelské a tvůrčí místo pro práci. Lidé „vystrkují krky ven“ a riskují. Vůdci jsou považováni za příjemce rizika a inovací. Tmel, který drží organizaci pohromadě je vazba na experimenty a inovace. Důraz je kladen na vedoucí pozice. Dlouhodobý důraz organizace je kladen na růst a získávání nových zdrojů. Úspěch znamená získat jedinečné a nové produkty nebo služby. Existence vůdce zaměřeného na výrobek nebo službu je důležitá. Tato organizace podporuje individuální iniciativu a svobodu. Organizace spadající do této kultury se zaměřuje na vnější umístění s vysokým stupněm flexibility a individuality.

Hierarchická kultura

Je velmi formované a strukturované místo pro práci. Postupy řídit, co lidé dělají. Vůdci jsou hrdí na to, když jsou dobří koordinátoři a organizátoři, kteří efektivně smýšlí. Udržování hladkého chodu organizace je nejdůležitější. Formální pravidla a politiky drží organizaci pohromadě. Dlouhodobý horizont se týká stability a efektivnosti, hladkého provozu. Úspěch je definován v podmínkách spolehlivé dodávky, hladkého plánování a nízkými náklady. Vedení zaměstnanců se týká bezpečného zaměstnání a předvídatelnosti. Organizace, která se zaměřuje na vnitřní podporu s potřebou stability a kontroly.

Tržní kultura

Organizace, jež spadají do tržní kultury, jsou orientované na výsledky, jejichž hlavním zájmem je udělat práci. Lidé jsou konkurenceschopní a cílově-orientovaní. Vůdci jsou pevní vůdci, výrobci a konkurenti. Jsou drsní a nároční. Tmel, který drží organizaci pohromadě je důraz na výhru. Dobré jméno a úspěchu jsou společné zájmy. Dlouhodobý záměr je na konkurenční chování a dosažení měřitelných cílů a záměrů. Úspěch je definován z hlediska podílu na trhu a pronikání na něj. Konkurenční cenová tvorba a zaujímání vedoucí pozice na trhu jsou důležité. Organizační styl je pevný vůdce konkurenceschopnosti. Organizace, která se zaměřuje na vnější umístění s potřebou stability a ovládní.

Obrázek č. 6: Profil organizační kultury.

Zdroj: Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing And Changing Organizational Culture.

4 Definování cílové skupiny pro provedení marketingového výzkumu

4.1 Charakteristika firem

Výběr firem jsem provedla na základě databáze firmy Kompas, přičemž za kritérium pro výběr firem byly zvoleny NACE kódy organizací zaměřených na oblast zejména strojírenské výroby, výroby léčiv a výroby elektrotechnických výrobků. Systém NACE užívá rozdělení výrobních odvětví podle celkové úrovně intenzity užití technologie. Pro upřesnění uvádím NACE rozdělení odvětví. Firmy byly striktně voleny dle zmíněných kritérií. Z geografického hlediska byly firmy vybírány po celé České republice.

4.1.2 Seznam NACE kódů

- 24400 Výroba léčiv, chemických a rostlinných produktů pro lékařské účely, vaty a obvazových prostředků
- 24410 Výroba základních látek pro výrobu léčiv
- 24420 Výroba léčiv, vaty a obvazových prostředků pro zdravotnické účely
- 24421 Výroba léčiv
- 24422 Výroba vaty a obvazových prostředků pro zdravotnické účely
- 30000 Výroba kancelářských strojů a počítačů (včetně přístrojů na zpracování dat)
- 30010 Výroba kancelářských strojů a zařízení
- 30020 Výroba počítačů aj. přístrojů a zařízení na zpracování dat
- 32000 Výroba radiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů
- 32100 Výroba elektronek a jiných elektronických součástek
- 32200 Výroba rozhlasových a televizních vysílačů včetně přístrojů pro drátovou telefonii a telegrafii
- 32201 Výroba rozhlasových a televizních vysílačů
- 32202 Výroba telefonních a dálnopisných přístrojů a ústředí
- 32300 Výroba rozhlasových a televizních přijímačů včetně přístrojů na záznam a reprodukci zvuku a obrazu apod. zařízení
- 33000 Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů

33100 Výroba zdravotnických a chirurgických přístrojů a zařízení včetně přístrojů pro ortopedické účely
33200 Výroba měřicích, kontrolních, navigačních a jiných přístrojů a zařízení kromě průmyslových zařízení pro řízení procesů
33300 Výroba zařízení pro řízení průmyslových procesů
33400 Výroba optických a fotografických zařízení
33500 Výroba časoměrných přístrojů
35300 Výroba letadel a kosmických lodí (vč. oprav)
73100 výzkum (zde i státní podnik)

4.2 Způsob kontaktování firem

Pro kontaktování firem jsem zvolila telefonické dotazování, jež jsem místy prokládala také písemným dotazováním prostřednictvím emailu jakožto moderním telekomunikačním prostředkem. Pro komunikování s firmami jsem zvolila metodu řízeného rozhovoru s vybranými manažery daných firem, jež jsem žádala o spolupráci při vyplnění dotazníků.

Dotazníky, jejichž pomocí je možno zjistit míru tržní orientace a firemní kulturu jsou následující:

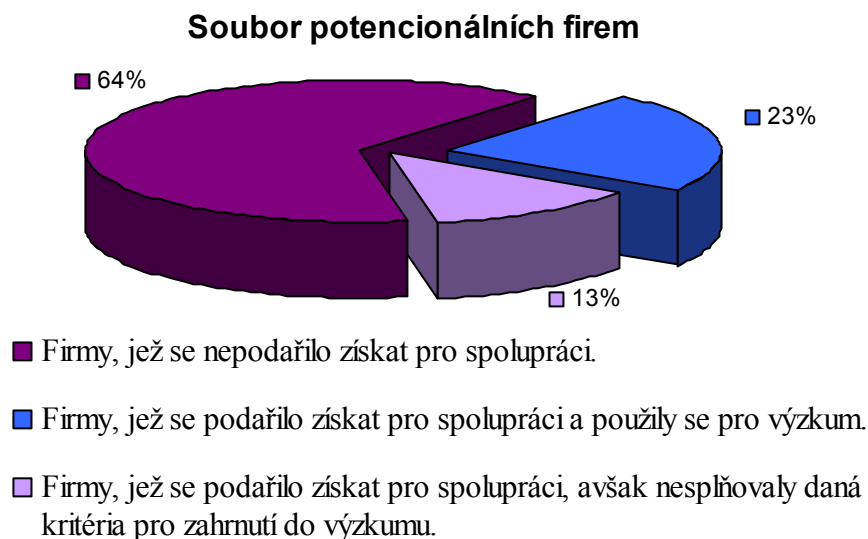
- dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon,
- dotazník OCAI.(měřící firemní kulturu).

Při telefonických rozhovorech jsem tyto zaměstnance na vedoucích pozicích seznámila s danou problematikou a vysvětlila jsem jim, že prostřednictvím vyplnění dotazníků zjistíme jejich názor na dotazované skutečnosti, týkající se orientace firmy na zákazníka, na konkurenci, způsobů získávání a využívání informací z trhu apod. Vyplnění obou dvou dotazníků nebyla podmínka, avšak pro výzkum bylo příslibné jejich zodpovězení.

Pro ekonomický výzkum GAČR - podporovaný grantovou agenturou ČR, zaměřený na problematiku tržní orientace firem a firemní kultury, jsem sehnala prostřednictvím webových vyhledávačů (8,9) celkem 74 firem. Z tohoto soboru mi 27 firem odpovědělo

buď na jeden nebo také na druhý dotazník. 9 z nich jsem pro svůj intenzivní výzkum nemohla použít, jelikož neodpovědělo na oba dva zmiňované dotazníky. 1 firmu jsem do výzkumu nemohla zařadit, a to z důvodu, že z vyplněného dotazníku OCAI nebylo zřejmé, jaká dominantní firemní kultura u ní převládá. Ve svém výzkumu se zaměřuji na hledání závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a firemní kulturou, proto vyplnění obou dvou dotazníků a nalezení dominantní firemní kultury bylo kritériem pro zvolení firem a jejich použití pro výzkum. Dominantní firemní kultury celého zkoumaného souboru můžete shlédnout v příloze č. 4. Od svého vedoucího jsem obdržela na zpracování databázi se 12 firmami, jež jsem přiřadila ke svým již získaným respondentům.

Celkem jsem tedy pro ekonomický výzkum GAČR získala pro spolupráci 29 firem, jež aktivně zodpověděly oba dva zmiňované dotazníky a tím se podílely na celém výzkumu. Naskytá se tedy otázka, zda dotazování respondentů bylo efektivní. Úspěšnost získání informací z trhu dle zmíněných kritérií můžete shlédnout na následujícím grafu.



Graf č. 1: Soubor potencionálních firem (zdroj: vlastní).

4.2.1 Problémy, s nimiž jsem se potýkala při kontaktování firem:

- neochota respondentů komunikovat s dotazujícím se,
- neadekvátní chování,
- problém postoupit přes sekretariát až k vrcholovému vedení,
- manažeři nebyli častokrát dostupní z důvodu jednání a služebních cest,
- nedostatek volného času ve firmě pro zodpovězení dotazníku,
- nezájem o jakýkoliv výzkum,
- zastaralý webový vyhledávač firem - nepřesné kontaktní údaje (zastaralé telefonní číslo, špatné telefonní číslo),
- nutnost pravidelného znovu kontaktování firem pro připomenutí dotazu - riziko nevyhovění požadavku,
- dotazníkové šetření v období krize dle mého názoru zapříčinilo častou neochotu respondentů vyplnit dané dotazníky. V některých firmách převažuje v tomto období negativní postoj managementu k vývoji a růstu.

Dotazníkové šetření pro mne bylo v mnohém přínosem. Obdržela jsem zkušenosti týkající se telefonického rozhovoru s TOP managery, naučila jsem se být přesvědčivá a naučila jsem se, jak s danými respondenty komunikovat, abych dosáhla svého stanoveného cíle, a to získání je pro spolupráci.

4.3 Formulace řešeného problému a cíl výzkumu

Ve své diplomové práci hledám závislost mezi interním prostředím tržní orientace a firemní kulturou. Pro nalezení závislosti jsem použila několik statistických analýz. V následujících krocích popisuji dané varianty propočtů a získaná východiska. Pro analýzu jsem použila soubor 29 firem, jež odpověděli dva dotazníky.

Interní prostředí je složené ze tří částí s následujícími charakteristikami viz. příloha číslo 2:

- **Analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování:**
Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.
Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků.

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

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

- **Analýza interfunkční koordinace:**

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.

Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.

Dbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.

- **Analýza způsobu řízení kontaktů se zákazníky:**

Kontakt se zákazníky je navazován a rozvíjen až v době potřeby, předchozí kontakty se neevidují.

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.

V první části své diplomové práce směřuji svou pozornost pouze k prvním dvěma dílčím částem tržní orientace, v rámci jichž provádím analýzy:

- Hledání závislosti mezi mírou tržní orientace a firemní kulturou pomocí kontingenční tabulky.
- Hledání závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou pomocí koeficientu korelace.

Ve druhé části své diplomové práce se zaměřuji na všechny tři části tržní orientace a hledám vzájemné závislosti mezi těmito jednotlivými částmi v návaznosti na dominantní firemní kulturu. *Jedná se o dílčí analýzu, neboli:*

- Hledání závislosti mezi jednotlivými dílčími částmi tržní orientace a dominantní firemní kulturou.

Jak již bylo předesláno dříve, cílem mé diplomové práce je za prvé *deskripce dostupných teoretických poznatků* týkajících se marketingového výzkumu, tržní orientace a firemní kultury. Za druhé *definování cílové skupiny* pro provedení marketingového výzkumu, následná realizace výzkumu týkajícího se hledání vzájemné závislosti mezi znaky interního prostředí tržní orientace a firemní kultury. Za třetí *analýza výsledků* spojená s interpretací a následným poukázáním na nalezené závislosti mezi prvky interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou dominantní a *navržená doporučení*.

Pro stanovení všech dílčích dílů jsem vycházela z *hlavního cíle* diplomové práce, jímž je ověření vazeb mezi podnikovou kulturou a úrovní interního prostředí. Podnikovou kulturu chápu ve své práci tak, jak je pojímána v Cameron & Quinn (3) Úroveň interního prostředí je charakterizována způsobem uvedeným Chalupským a kol. (12). Údaje k podnikovému výkonu jsem vztáhla k dotazníku zaměřeného na tržní orientaci.

4.4. Metoda zpracování dat

Prováděla jsem primární marketingový výzkum uskutečňovaný v terénu (field research), z něhož jsem získala primární údaje. Jedná se o kvantitativní výzkum, jehož cílem je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek.

Při zpracování dat jsem vycházela z tržní orientace firem a jejich firemní kultury. Zaměřila jsem se na dotazníkové šetření. Data získaná z dotazníků byla zpracována prostřednictvím Microsoft Office Excel. Převedení informací z dotazníků do softwaru na vyhodnocení bylo provedeno pomocí vzoru XLS.

Metody, které při zpracování diplomové práce používám, jsou deskripce dostupných teoretických poznatků z oblastí tržní orientace a firemní kultury, řízený rozhovor a elektronické dotazování s manažery vybraných firem v oblasti celé České republiky, dotazníkové šetření, kontingenční tabulku pro nalezení závislosti mezi mírou interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou, výběrový korelační koeficient pro nalezení závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou a vztahující se metody zpracování výzkumných dat a v neposlední řadě analýza a syntéza zjištěných poznatků.

4.5 Přínosy diplomové práce

Hlavní přínos mé diplomové práce vidím ve zpracování informací získaných dotazníkovým šetřením. Podmínkou pro zpracování dat bylo nalezení firem podle NACE kódu, následně jejich kontaktování a získání pro spolupráci. Vyplnění obou dvou dotazníků a nalezení dominantní firemní kultury bylo kritériem pro použití firem pro výzkum.

Tyto přínosy shrnuji do hlavních bodů posloupně z časového hlediska:

1. vyhledání firem,
2. kontaktování firem,
3. získání firem pro spolupráci,
4. sesbírání primárních informací,
5. vyhodnocení dotazníků,
6. analýza dotazníků,
7. nalezení vazeb mezi tržní orientací a firemní kulturou,
8. doporučující opatření pro firmy.

5 Analýza výsledků výzkumu

5.1 Míra tržní orientace

Pro stanovení míry tržní orientace firem jsem použila 2 postupy. Dále jsem tyto postupy uplatnila v analýze hledání závislosti mezi tržní orientací a firemní kulturou. Mým cílem bylo zjistit zda četnost výskytu firem na ose znázorňující míru tržní orientace (tj. uspořádané pořadí firem vzestupně podle stoupající míry TO) ovlivní závislost mezi těmito dvěma znaky. V další části jsou tyto postupy blíže rozebrány.

Pro analýzu jsem použila soubor 29 firem, jež odpověděli na dané dva dotazníky. Sledovala jsem četnost výskytu firem s každou dílčí kulturou na ose znázorňující míru tržní orientace.

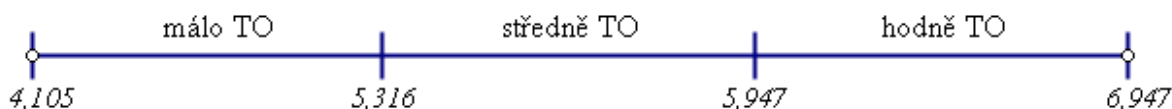
5.1.1 První postup stanovení míry tržní orientace

Firmy, uspořádané podle výsledků TO jsem rozdělila rovnoměrně na třetiny, takže v každé takto vytvořené skupině byl stejný počet firem. Získané výsledky z dotazníku měřící tržní orientaci jsem roztrídila rovnoměrně na dané třetiny v intervalu $\langle 4,105; 6,947 \rangle$.

Firmy jsem rozdělila na kategorie:

- méně tržně orientované, jež spadají do intervalu uzavřeného $\langle 4,105; 5,316 \rangle$,
- středně tržně orientované, jež spadají do intervalu zleva otevřeného $(5,316; 5,947 \rangle$,
- výrazně tržně orientované, jež spadají do intervalu zleva otevřeného $(5,947; 6,947 \rangle$.

Na následující ose jsou uvedené výsledky z dotazníku tržní orientace firem rozděleny na málo, středně a hodně tržně orientované. Toto dělení tržní orientace jsem použila pro kontingenční tabulku.

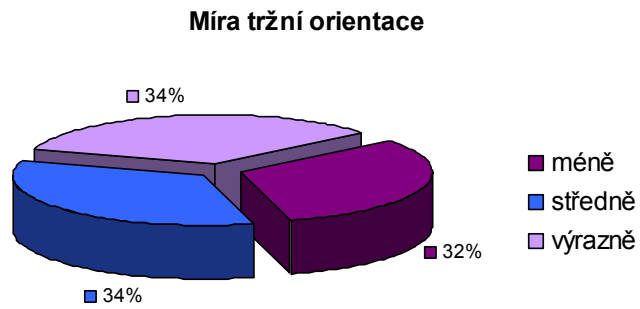


Obrázek. č. 7: Výsledky z dotazníku tržní orientace firem zobrazeny na ose 1 (zdroj: vlastní).

Ze souboru 29 firem je podle prvního způsobu četnost firem na ose následující:

Míra tržní orientace	Počet firem
Méně TO	9
Středně TO	10
Výrazně TO	10

Tabulka č. 1: Četnost firem na ose 1 (zdroj: vlastní).



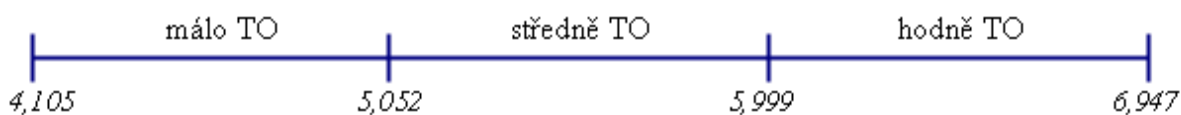
Graf č. 2: Míra trní orientace podle 1. způsobu (zdroj: vlastní).

5.1.2. Druhý postup stanovení míry tržní orientace

Ve druhém postupu jsem rovnoměrně rozdělila absolutní hodnoty nejmenší a nejvyšší tržní orientace v intervalu $\langle 4,105; 6,947 \rangle$. V tomto intervalu jsem rozdělila rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou tržní orientace na tři stejné intervaly.

Z tohoto postupu mi vyplynulo rozdělení firem do následujících kategorií:

- méně tržně orientované, jež spadají do intervalu uzavřeného $\langle 4,105; 5,052 \rangle$,
- středně tržně orientované, jež spadají do intervalu zleva otevřeného $(5,052; 5,999 \rangle$,
- výrazně tržně orientované, jež spadají do intervalu zleva otevřeného $(5,999; 6,947 \rangle$.

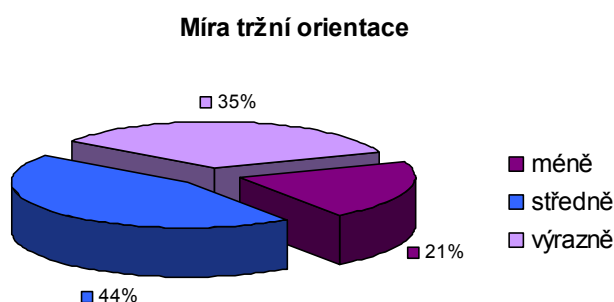


Obrázek č. 8: Výsledky z dotazníku tržní orientace firem zobrazeny na ose 2 (zdroj: vlastní).

Ze souboru 29 firem je podle druhého způsobu četnost firem na ose následující:

Míra tržní orientace	Počet firem
Méně TO	6
Středně TO	13
Výrazně TO	10

Tabulka č. 2: Četnost firem na ose 2 (zdroj: vlastní).



Graf č. 3: Míra tržní orientace podle 2. způsobu (zdroj vlastní).

Důležité je podotknout, že četnost výskytu firem na ose znázorňující míru tržní orientace se liší, a to podle použitého způsobu stanovení míry tržní orientace.

5.2. Hledání závislosti mezi mírou tržní orientace a firemní kulturou pomocí kontingenční tabulky

Ve svém výzkumu zjišťuji, zda jsou znaky A, B na sobě závislé, neboli hledám závislost mezi mírou interního prostředí tržní orientací a firemní kulturou. Interní prostředí je složené ze tří částí: analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování, analýza interfunkční koordinace a analýza způsobu řízení kontaktů se zákazníky. Pro svůj výzkum směřuji svou pozornost nyní pouze k prvním dvěma bodům. Pro tento výzkum jsem použila soubor 29 firem. K výpočtu jsem použila statistický program (Microsoft Office Excel)¹, v němž jsem pomocí kontingenční tabulky provedla test závislosti znaků A a B. Jedná se o kvalitativní znaky dvourozměrného datového souboru. Kvalitativní typ znaků je takový, jejichž varianty jsou vyjádřeny slovy. Někdy se tyto znaky nazývají kategoriální, neboť vytříděním jejich variant vznikají skupiny neboli kategorie.

Test nezávislosti znaků A a B

Pomocí kontingenční tabulky jsem, jak už jsem uvedla výše, hledala závislost mezi mírou interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou.

Pro výpočet jsem zvolila 2 znaky:

- Kvalitativní znak A = míra tržní orientace (interní prostředí),
- Kvalitativní znak B = Firemní kultura (Klanová, Adhokratická, Tržní, Hierarchická).

Počet variant znaku A: 3 varianty

Počet variant znaku B: 4 varianty

Koeficient spolehlivosti: 0,95; tzn. mluvíme o tzv. 5% hladině významnosti.

HYPOTÉZA: Znaky A a B jsou nezávislé, neboli míra tržní orientace a firemní kultura jsou nezávislé proměnné.

¹ Za poskytnutý statistický program bych chtěla poděkovat panu inženýru Doubravskému, Ph.D, odbornému asistentovi Fakulty podnikatelské VUT v Brně.

Možné výsledky hypotézy:

- Pokud je testové kritérium $>$ než kritická hodnota, zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní, neboli mezi dvěma znaky A a B je závislost.
- Pokud je testové kritérium $<$ než kritická hodnota, zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou, neboli mezi dvěma znaky A a B není závislost.

Na následujících tabulkách je uveden postup provedení výpočtu a zjištění, zda byla hypotéza přijata či zamítnuta, nebo-li zda je mezi dvěma znaky statisticky zjistitelná závislost.

5.2.1 Test nezávislosti versus míra tržní orientace stanovená podle prvního postupu

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	1	2	1	5	9
středně	5	3	1	1	10
výrazně	6	0	3	1	10
Součty	12	5	5	7	29

Tabulka č. 3: Kontingenční tabulka (zdroj: vlastní).

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	0,034	0,069	0,034	0,172	0,310
středně	0,172	0,103	0,034	0,034	0,345
výrazně	0,207	0,000	0,103	0,034	0,345
Součty	0,414	0,172	0,172	0,241	1

Tabulka č. 4: Relativní četnosti (zdroj: vlastní).

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	3,724	1,552	1,552	2,172	9
středně	4,138	1,724	1,724	2,414	10
výrazně	4,138	1,724	1,724	2,414	10
Součty	12	5	5	7	29

Tabulka č. 5: Odhady teoretických simultánních četností (zdroj: vlastní).

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	1,993	0,130	0,196	3,680	5,999
středně	0,180	0,944	0,304	0,828	2,256
výrazně	0,838	1,724	0,944	0,828	4,334
Součty	3,010	2,798	1,444	5,337	12,589

Tabulka č. 6: Hodnoty testového kritéria (zdroj: vlastní).

Výsledek testu nezávislosti znaků A a B:

Hypotéza: Znaky A a B jsou nezávislé.

Hodnota testového kritéria $\chi^2_{(r-1)(c-1)} = 12,589$

Kritická hodnota $\chi^2_{(r-1)(c-1)} = 12,592$

Závěr testu: Hypotézu přijímáme

Tabulka č. 7: Výsledek testu závislosti znaků (zdroj: vlastní).

5.2.2 Test nezávislosti versus míra tržní orientace stanovená podle druhého postupu

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	1	2	0	3	6
středně	5	3	2	3	13
výrazně	6	0	3	1	10
Součty	12	5	5	7	29

Tabulka č. 8: Kontingenční tabulka (zdroj: vlastní).

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	0,034	0,069	0,000	0,103	0,207
středně	0,172	0,103	0,069	0,103	0,448
výrazně	0,207	0,000	0,103	0,034	0,345
Součty	0,414	0,172	0,172	0,241	1

Tabulka č. 9: Relativní četnosti (zdroj: vlastní).

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	2,483	1,034	1,034	1,448	6
středně	5,379	2,241	2,241	3,138	13
výrazně	4,138	1,724	1,724	2,414	10
Součty	12	5	5	7	29

Tabulka č. 10: Odhady teoretických simultánních četností (zdroj: vlastní).

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	0,886	0,901	1,034	1,663	4,484
středně	0,027	0,257	0,026	0,006	0,316
výrazně	0,838	1,724	0,944	0,828	4,334
Součty	1,750	2,882	2,005	2,497	9,134

Tabulka č. 11: Hodnoty testového kritéria (zdroj: vlastní).

Výsledek testu nezávislosti znaků A a B:

Hypotéza: Znaky A a B jsou nezávislé.

Hodnota testového kritéria $\chi^2_{(r-1)(c-1)} = 9,134$

Kritická hodnota $\chi^2_{(r-1)(c-1)} = 12,592$

Závěr testu: Hypotézu přijímáme.

Tabulka č. 12: Výsledek testu závislosti znaků (zdroj: vlastní).

5.2.3 Závěr

Na základě provedené hypotézy jsem mezi danými znaky A, B nezjistila *žádnou statisticky významnou závislost*, neboli mezi mírou interního prostředí tržní orientace (konkrétně: analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování, analýza interfunkční koordinace) a firemní kulturou není z obecného pohledu žádná statisticky zjištělná závislost.

5.3. *Vzájemné vztahy mezi mírou interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou*

Jelikož výsledek testu nezávislosti versus míra tržní orientace stanovená podle druhého postupu nám názorněji prokázala nezávislost mezi těmito dvěma veličinami, použila jsem tabulku relativních četností z tohoto testu, pro výčet několika zajímavých vztahů. Na další tabulce znázorňuji tabulku relativních četností v procentuálním vyjádření.

A \ B	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická	Součty
méně	3,4	6,9	0	10,3	21 %
středně	17,2	10,3	6,9	10,3	45 %
výrazně	20,7	0	10,3	3,4	34 %
Součty	41 %	17 %	17 %	24 %	100 %

Tabulka č.13.: Tabulka relativních četností v % (zdroj: vlastní).

Vztahy mezi mírou interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou:

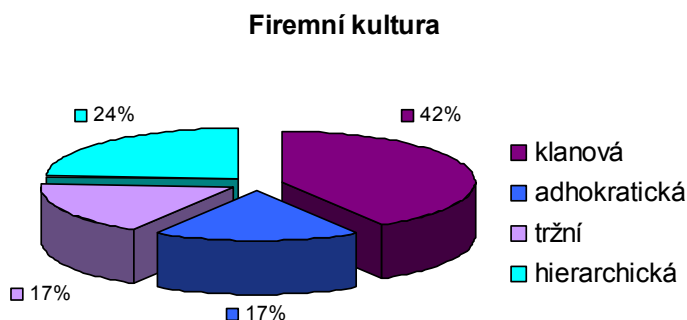
- 41% firem spadá do kultury klanové,
- 17% firem spadá do kultury adhokratické,
- 17% firem spadá do kultury tržní,
- 24% firem spadá do kultury hierarchické,

- 21% firem je méně tržně orientovaných,
- 45% firem je středně tržně orientovaných,
- 34% firem je výrazně tržně orientovaných.

Můžeme říci, že do dominantní firemní kultury klanové spadá čtyřicet jedna procent firem. Je tedy zřejmé, že při hodnocení odpovědí týkajících se firemní kultury se respondenti nejvíce přikláněli ke kultuře klanové, jinými slovy na vrcholu hodnot je klanová kultura. Dvacet čtyři procent firem spadá do dominantní firemní kultury hierarchické. Nejméně procent firem, sedmnáct procent, spadá do kultury adhokratické a zajímavé je, že dalších sedmnáct procent firem spadá do kultury tržní. Z tohoto faktu lze vyčíst, že stejný počet firem na trhu spadá jak do kultury adhokratické, tak do tržní.

Žebříček četnosti výskytu dominantních firemních kultur na trhu na základě odpovědí respondentů:

- Na prvním místě shledáváme dominantní firemní kulturu klanovou.
- Na druhém místě je dominantní firemní kultura hierarchická.
- Na třetím a čtvrtém místě shledáváme rovnocenně firemní kultury adhokratickou a tržní.



Graf č. 4: Firemní kultura (zdroj: vlastní).

Nejvíce firem, čtyřicet pět procent, je středně tržně orientovaných. Firem s výraznou tržní orientací je třicet čtyři procent a nejmenší počet firem, dvacet jedna procent, je s nízkou tržní orientací.

Z tabulky lze vyčíst i další vztahy:

1. Do kultury klanové spadá:

- 3,4% méně tržně orientovaných firem,
- 17,2% středně tržně orientovaných firem,
- 20,7 % výrazně tržně orientovaných firem.

3. Do kultury tržní spadá:

- 0% méně tržně orientovaných firem,
- 6,9% středně tržně orientovaných firem,
- 10,3% výrazně tržně orientovaných firem.

2. Do kultury adhokratické spadá:

- 6,9% méně tržně orientovaných firem,
- 10,3% středně tržně orientovaných firem,
- 0% výrazně tržně orientovaných firem.

4. Do kultury hierarchické spadá:

- 10,3% méně tržně orientovaných firem,
- 10,3% středně tržně orientovaných firem,
- 3,4% výrazně tržně orientovaných firem

Pro dominantní kulturu klanovou a tržní je typická výrazná tržní orientace. Firmy s převažující kulturou adhokratickou jsou středně tržně orientované. Méně až středně tržně orientované jsou firmy spadající do firemní kultury hierarchické. Dále je možno podotknout, že firmy nejvíce výrazně tržně orientované spadají do firemní kultury klanové.

Interpretace: Z výše uvedených hodnot mohu najisto říci, že nejvíce firem získaných pro spolupráci dotazníkovým šetřením spadá do kultury klanové a dále nejvíce firem je středně tržně orientovaných.

5.4. Výběrový koeficient korelace

Koeficient korelace r je charakteristikou lineární korelační závislosti dvou proměnných v dvourozměrném náhodném výběru. Výběrový koeficient korelace je bezrozměrný a dále nezáleží na pořadí náhodných veličin X a Y . Důležitou vlastností výběrového koeficientu korelace je to, že v absolutní hodnotě nepřevyšší číslo 1, tj. $|r_{xy}| < \text{nebo} = 1$.

$$\text{vzorec pro výpočet: } r = r_{yx} = r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Hodnoty korelačního koeficientu:

- **-1:** značí zcela *nepřímou závislost*. Jestliže je výběrový koeficient korelace záporný, pak říkáme, že náhodné veličiny X a Y jsou záporně korelovány. Tedy čím více se zvětší hodnoty jedné náhodné veličiny, neboli hodnoty v první skupině znaků, tím více se zmenší hodnoty druhé náhodné veličiny, neboli hodnoty v druhé skupině znaků,
- **+1:** značí zcela *přímou závislost*. Jestliže je výběrový koeficient korelace kladný, pak říkáme, že náhodné veličiny X a Y jsou kladně korelovány. To značí, že pro větší hodnoty jedné náhodné veličiny se mohou očekávat větší hodnoty druhé náhodné veličiny,
- **0:** značí, že mezi znaky *není žádná statisticky zjištělná lineární závislost*. Když je výběrový koeficient korelace roven nule, pak říkáme, že náhodné veličiny X a Y jsou v datovém souboru nekorelované. Je dobré si uvědomit, že i při nulovém korelačním koeficientu na sobě veličiny mohou záviset, pouze tento vztah nelze vyjádřit lineární funkcí, a to ani přibližně.

Podle velikosti absolutní hodnoty koeficientu korelace uvádím velikosti stochastické lineární závislosti mezi náhodnými veličinami X a Y . *Tato závislost je:*

- přesně lineární s pravděpodobností rovnou 1, když $|r_{xy}| = 1$,
- velmi silná, když $|r_{xy}|$ je blízký k 1,
- průměrná, když $|r_{xy}|$ je blízký k 0,5,
- velmi slabá, když $|r_{xy}|$ je blízký k 0.

$r \in \langle -1; 1 \rangle$ vyjadřuje těsnost závislosti, ukazuje jak je tento vztah silný. Čím jsou určité veličiny těsněji vázány, s tím větší pravděpodobností lze očekávat, že změny jedné veličiny budou mít za následek změny veličiny s ní statisticky vázané.

5.5. Hledání závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou pomocí koeficientu korelace

V této části diplomové práce jsem se pokusila nalézt statisticky zjistitelnou lineární závislost dvou znaků. Jedná se o statistickou analýzu dvourozměrného datového souboru, jehož oba znaky X a Y , jsou *kvantitativního typu*, neboli takových znaků, jejichž hodnoty jsou vyjádřeny číselně. Tento dvourozměrný datový soubor sestává z n dvojic hodnot (x_i, y_i) , $i = 1, 2, \dots, n$, kde n je rozsah datového souboru. Pro zkoumání veličin jsem použila *koeficient korelace*, jelikož poukazuje na velikost vazby obou složek X a Y .

Na základě testu významnosti rozdílu koeficientu korelace od nuly, provedeného ve statistickém programu (MS Excel dokument) jsem zjišťovala, zda koeficienty korelace, u nichž se na první pohled nezdálo, že mezi danými znaky závislost je, se významně liší od nuly či ne, a tudíž zda je mezi znaky lineární závislost či nikoliv.

Pro výpočet jsem zvolila 2 znaky:

- Znak X : interní prostředí tržní orientace,
- Znak Y : dominantní firemní kultura.

Tyto hodnoty jsem získala z vyhotovených dotazníků, na něž bylo respondenty daných firem odpovězeno. Co se týče interního prostředí, zaměřuji v něm na dva body, jimiž jsou: analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování a dále na analýzu interfunkční koordinace. Pro tento výzkum jsem použila 29 firem, jež odpověděly na již zmíněné dotazníky. K výpočtu jsem použila Microsoft Office Excel, v němž jsem pomocí funkce koeficient korelace hledala závislost znaků X a Y . Firmy a k nim spadající dominantní firemní kulturu je možno shlédnout v příloze č. xx. na názorných grafech.

A) Klanová kultura:

Firma	Tržní orientace	Firemní kultura
1	5,789	30
2	6,158	31
3	4,789	30
4	5,947	47
5	6,579	60
6	6,158	34
7	5,684	33
8	6,263	38
9	5,737	33
10	6,947	62
11	5,842	37
12	6	37
Koeficient korelace: 0,740		

Tabulka č. 14: Dominantní kultura klanová a tržní orientace (zdroj: vlastní).

Interpretace: Mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou klanovou je *přímá závislost*, jelikož hodnota koeficientu korelace se blíží 1. Můžeme říci, že náhodné veličiny jsou kladně korelovány. Lineární závislost je *velmi silná*, jelikož koeficient korelace v absolutní hodnotě se blíží k 1.

Závěr: Daná charakteristika značí, že čím více se bude zvyšovat míra interního prostředí tržní orientace, tím více bude dominantní firemní kultura klanová dané společnosti pevnější, neboli stabilnější.

B) Adhokratická kultura:

Firma	Tržní orientace	Firemní kultura
13	5,474	32
14	5,526	28
15	4,895	40
16	5,842	32
17	4,789	41
Koeficient korelace: -0,873		

Tabulka č. 15: Dominantní kultura adhokratická a tržní orientace (zdroj: vlastní).

Interpretace: Mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou adhokratickou je *nepřímá závislost*, jelikož hodnota koeficientu korelace se blíží -1. Lze dodat, že náhodné veličiny jsou záporně korelovány. Lineární závislost je *velmi silná*, jelikož koeficient korelace v absolutní hodnotě se blíží k 1.

Závěr: Daná charakteristika značí, že čím více se bude zvyšovat míra interního prostředí tržní orientace, tím méně bude dominantní firemní kultura adhokratická dané společnosti pevnější a bude tedy méně stabilní.

C) Tržní kultura:

Firma	Tržní orientace	Firemní kulutra
18	5,474	33
19	5,263	31
20	6,158	28
21	6,368	29
22	6,316	34
Koeficient korelace: -0,252		

Tabulka č. 16: Dominantní kultura tržní a tržní orientace (zdroj: vlastní).

Interpretace: Mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou tržní *není téměř žádná statisticky zjistitelná lineární závislost*, jelikož se koeficient korelace blíží k hodnotě 0, avšak mluvíme o tzv. *velmi slabé závislosti*, jelikož koeficient korelace v absolutní hodnotě se blíží k 0. Pakliže by byl koeficient korelace roven 0, nemluvili bychom o žádné lineární závislosti, avšak v tomto případě slabou závislost shledáváme.

Závěr: Na základě testu významnosti rozdílu koeficientu korelace od nuly, jsem zjistila, že tento koeficient *se významně neliší od nuly*, neboli v tomto případě neshledávám žádnou statisticky významnou lineární závislost.

D) Hierarchická kultura:

Firma	Tržní orientace	Firemní kultura
23	5,632	48
24	5,316	48
25	5	33
26	4,105	57
27	6,211	38
28	4,737	45
29	5,316	28
Koeficient korelace: -0,458		

Tabulka č. 17: Dominantní kultura hierarchická a tržní orientace (zdroj: vlastní).

Interpretace: Mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou je *průměrná závislost*, jelikož se koeficient korelace v absolutní hodnotě blíží k 0,5.

Závěr: Na základě testu významnosti rozdílu koeficientu korelace od nuly, jsem zjistila, že tento koeficient *se významně neliší od nuly*, neboli v tomto případě neshledávám žádnou statisticky významnou lineární závislost.

5.5.1 Shrnutí

Na následující tabulce je možné shlédnout shrnutí výše zmiňované závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou, jež byla měřena pomocí korelační analýzy.

Dominantní firemní kultura	Koeficient korelace
Klanová	0,740
Adhokratická	-0,873
Tržní	-0,252
Hierarchická	-0,458

Tabulka č. 18: Shrnutí závislosti mezi TO a FK (zdroj: vlastní).

Na závěr této kapitoly bych chtěla říci, že *největší váhu* přikládám *přímé závislosti* mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou klanovou a dále *nepřímé závislosti* mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou adhokratickou.

Lze říci, že z obecného pohledu, jak již bylo zmíněno v kapitole předcházející, se přímo neprojevila závislost mezi interním prostředím tržní orientace a firemní kulturou, avšak pokud se zaměříme na konkrétní dominantní firemní kultury, závislosti shledáváme. To jsem Vám názorně prokázala pomocí korelační analýzy v této části mé diplomové práce.

5.5.2 Významné skutečnosti, jež jsem se dozvěděla provedením této analýzy:

- čím *více* se bude zvyšovat míra interního prostředí tržní orientace, tím *více* bude dominantní firemní *kultura klanová* dané společnosti pevnější, neboli stabilnější,
- čím *více* se bude zvyšovat míra interního prostředí tržní orientace, tím *méně* bude dominantní firemní *kultura adhokratická* dané společnosti pevnější a bude tedy méně stabilnější.

5.6 Hledání závislosti mezi jednotlivými dílčími částmi interního prostředí tržní orientace a dominantní firemní kulturou

V dalším kroku své diplomové práce jsem se zaměřila na dílčí analýzu interního prostředí tržní orientace. Opět připomínám, že *interní prostředí tržní orientace se dělí na tři části*:

- a) analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování,
- b) analýza interfunkční koordinace,
- c) analýza způsobu řízení kontaktů se zákazníky.

Pro svůj výzkum směřuji svou pozornost pouze k prvním dvěma bodům. Zjišťovala jsem, co má na závislost mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou větší vliv, zda práce s informacemi či interfunkční koordinace. K výpočtu jsem použila Microsoft Office Excel, v němž jsem pomocí funkce koeficient korelace hledala závislost těchto dvou znaků X a Y.

A) Klanová kultura

Označení firmy	a) Analýza vlivu informací na rozhodování	b) Analýza interfunkční koordinace	Firemní kultura
1	5,8	5,786	30
2	5,6	6,357	31
3	4,6	4,857	30
4	6,2	5,857	47
5	6,2	6,714	60
6	6,4	6,071	34
7	5,2	5,857	33
8	6,4	6,214	38
9	5,6	5,786	33
10	7	6,929	62
11	5,6	5,929	37
12	5,2	6,286	37

Tabulka č. 19: Klanová kultura a prvky interního prostředí (zdroj: vlastní).

Hledání závislosti	Koeficient korelace
mezi a) a FK	0,674
mezi b) a FK	0,706

Tabulka č. 20: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO (zdroj: vlastní).

B) Adhokratická kultura

Označení firmy	a) Analýza vlivu informací na rozhodování	b) Analýza interfunkční koordinace	Firemní kultura
13	4,8	5,714	32
14	4,6	5,857	28
15	5,4	4,714	40
16	5	6,143	32
17	4,4	4,929	41

Tabulka č. 21: Adhokratická kultura a prvky interního prostředí (zdroj: vlastní).

Hledání závislosti	Koeficient korelace
mezi a) a FK	0,171
mezi b) a FK	-0,896

Tabulka č. 22: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO (zdroj: vlastní).

C) Tržní kultura

Označení firmy	a) Analýza vlivu informací na rozhodování	b) Analýza interfunkční koordinace	Firemní kultura
18	5,2	5,571	33
19	4,8	5,429	31
20	6,4	6,071	28
21	5,4	6,714	29
22	6,2	6,357	34

Tabulka č. 23: Tržní kultura a prvky interního prostředí (zdroj: vlastní).

Hledání závislosti	Koeficient korelace
mezi a) a FK	-0,145
mezi b) a FK	-0,261

Tabulka č. 24: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO (zdroj: vlastní).

D) Hierarchická kultura

Označení firmy	a) Analýza vlivu informací na rozhodování	b) Analýza interfunkční koordinace	Firemní kultura
23	5	5,857	48
24	5,6	5,214	48
25	4,6	5,143	33
26	4,6	3,929	57
27	5,2	6,571	38
28	5,2	4,571	45
29	4,6	5,571	28

Tabulka č. 25: Hierarchická kultura a prvky interního prostředí (zdroj: vlastní).

Hledání závislosti	Koeficient korelace
mezi a) a FK	0,286
mezi b) a FK	-0,530

Tabulka č. 26: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO (zdroj: vlastní).

Interpretace: Na závislost mezi interním prostředím tržní orientace, na něž směřuji svou pozornost, a dominantní firemní kulturou, *větší vliv analýza interfunkční koordinace*, jelikož koeficient korelace v absolutní hodnotě je dále od nuly oproti druhému koeficientu.

5.6.1 Analýza interfunkční koordinace

Z výše uvedených tabulek jsem shledala další zajímavá fakta, jež na následujících řádcích názorněji přiblížím.

Klanová kultura

Nejdříve jsem směřovala svou pozornost k *dominantní firemní kultuře klanové*. Viz. výše. Koeficient korelace 0,706 poukazuje na *přímou závislost* mezi znaky analýzou interfunkční koordinace a dominantní firemní kulturou klanovou. Abych mohla ohodnotit interfunkční koordinaci, vycházela jsem z charakteristiky hodnot korelačního koeficientu, jíž je: Jestliže je výběrový koeficient korelace kladný a blíží se k 1, pak říkáme, že náhodné veličiny X a Y jsou kladně korelovány. To značí, že pro větší hodnoty jedné náhodné veličiny se mohou očekávat větší hodnoty druhé náhodné veličiny. Po zvážení všech alternativ jsem dospěla k závěru.

Interpretace: Čím více se bude koeficient korelace 0,706 *zvyšovat*, tím pevnější budou firmy ve své interfunkční koordinaci a díky statisticky zjistitelné přímé závislosti bude také *dominantní firemní kultura klanová* stabilnější.

Adhokratická dominantní kultura

Dále jsem se zaměřila na dominantní firemní kulturu adhokratickou. Viz. výše. Koeficient korelace -0,896 značí, že mezi znaky analýzou interfunkční koordinace a dominantní firemní kulturou adhokratickou je *nepřímá závislost*. I v tomto případě jsem pro ohodnocení interfunkční koordinace vycházela z charakteristiky hodnot korelačního koeficientu, směřující k nepřímé závislosti mezi dvěma náhodnými veličinami. Tato charakteristika zní: Jestliže je výběrový koeficient korelace záporný a blíží se k -1,

pak říkáme, že náhodné veličiny X a Y jsou záporně korelovány. Tedy čím více se zvětší hodnoty jedné náhodné veličiny, neboli hodnoty v první skupině znaků, tím více se zmenší hodnoty druhé náhodné veličiny, neboli hodnoty v druhé skupině znaků. Po zvážení všech alternativ jsem dospěla k druhému závěru.

Interpretace: Čím více se bude koeficient korelace $-0,896$ zvyšovat, tím pevnější budou firmy ve své interfunkční koordinaci a díky statisticky zjistitelné nepřímé závislosti bude naopak *dominantní firemní kultura klanová* vykazovat menší stabilitu.

Na závěr této kapitoly bych chtěla dodat, že adhokratická dominantní firemní kultura se vzhledem k interfunkční koordinaci chová opačně, než klanová dominantní firemní kultura.

5.6.2 Hledání závislosti mezi analýzou způsobu řízení kontaktů se zákazníky a dominantní firemní kulturou

Pro zajímavost a ze zvědavosti jsem srovnala analýzu způsobu řízení kontaktů se zákazníky s dominantní firemní kulturou. Jedná se o třetí část interního prostředí tržní orientace, na níž jsem nesměřovala ani v jednom výzkumu svojí pozornost.

A) Klanová kultura

Označení firmy	c) Analýza řízení kontaktů se zákazníky	Firemní kultura
1	4,6	30
2	3,6	31
3	4,2	30
4	5	47
5	4,6	60
6	5,6	34
7	5,4	33
8	4,6	38
9	4,8	33
10	5,4	62
11	3,6	37
12	4,8	37
Koeficient korelace: 0,296		

Tabulka č. 27: Klanová kultura a třetí prvek interního prostředí (zdroj: vlastní).

Na základě testu významnosti rozdílu koeficientu korelace od nuly, jsem zjistila, že tento koeficient *se významně neliší od nuly*, neboli mezi řízením kontaktů se zákazníky a dominantní firemní kulturou klanovou, není žádná lineární závislost.

B) Adhokratická

Označení firmy	c) Analýza řízení kontaktů se zákazníky	Firemní kultura
13	5,4	32
14	4	28
15	3,4	40
16	5,4	32
17	4,8	41
Koeficient korelace: -0,271		

Tabulka č. 28: Adhokratická kultura a třetí prvek interního prostředí (zdroj: vlastní).

Na základě testu významnosti rozdílu koeficientu korelace od nuly, jsem zjistila, že ani tento koeficient *se významně neliší od nuly*, neboli mezi řízením kontaktů se zákazníky a dominantní firemní kulturou adhokratickou, není žádná lineární závislost.

C) Tržní

Označení firmy	c) Analýza řízení kontaktů se zákazníky	Firemní kultura
18	6,2	33
19	4,6	31
20	5,4	28
21	5,4	29
22	5,2	34
Koeficient korelace: 0,171		

Tabulka č. 29: Tržní kultura a třetí prvek interního prostředí (zdroj: vlastní).

Ani tento koeficient korelace *se významně neliší od nuly*. Můžeme říci, že mezi řízením kontaktů se zákazníky a dominantní firemní kulturou tržní, není žádná lineární závislost.

D) Hierarchická

Označení firmy	c) Analýza řízení kontaktů se zákazníky	Firemní kultura
23	3	48
24	3,4	48
25	3,4	33
26	3,2	57
27	3,8	38
28	4,6	45
29	4,4	28
Koeficient korelace: -0,500		

Tabulka č. 30: Hierarchická kultura a třetí prvek interního prostředí (zdroj: vlastní)

Na základě stejného testu, jsem zjistila, že tento koeficient *se od nuly liší, a to významným způsobem*, neboli mezi řízením kontaktů se zákazníky a dominantní firemní kulturou hierarchickou je lineární závislost. Podle velikosti absolutní hodnoty koeficientu korelace je velikost stochastické lineární závislosti mezi náhodnými veličinami *průměrná*.

Shrnutí: V této dílčí analýze jsem, až na hierarchickou firemní kulturu, neshledala žádné statisticky zjistitelné lineární závislosti

6. Návrhy a doporučení

6.1 Doporučení pro tržní orientaci

Tržní orientace je prostředkem umožňujícím manažerům zaměřit svou pozornost na externí a interní prvky a činnosti, které ovlivňují činnosti organizace, směřující ke zvýšení výkonu dané organizace.

Interní prostředí tržní orientace je složeno ze tří částí:

- analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování,
- analýza interfunkční koordinace,
- analýza způsobu řízení kontaktů se zákazníky.

Ve své diplomové práci jsem zaměřila svou pozornost zejména k prvním dvěma dílčím částem tržní orientace, v rámci nichž jsem provedla výzkum. Proto mé návrhy a doporučení budou směřovat tímto směrem.

Tři nejdůležitější navržená opatření pro firmy:

- Za nejdůležitější opatření je *zajistit konkurenceschopnost firmy*. Doporučuji firmám zaměřit se na získání zákazníků, u nichž mohou dosáhnout konkurenční výhody. Tímto firmy dosáhnou pevné pozice v konkurenčním prostředí. V rámci tohoto opatření je zapotřebí, aby firmy byly v odezvě na přání zákazníka rychlejší, než-li konkurence a nabízely produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků.
- Dále by se firmy měly primárně zaměřit na preferování *dosahování dlouhodobých cílů* před krátkodobými a na *dosažení určitého tržního podílu* před finančními cíli. Všechny dílčí cíle by měly vycházet z hlavního cíle společnosti a také jej rozvíjet a podporovat.
- Firmy by měly zaujímat *pozitivní postoj k inovacím*. Dochází k neustálému vývoji technologie, růstu kvality výrobků a služeb a stále více sílí boj v konkurenčním prostředí. Pozitivní postoj k inovacím je předpoklad pro udržení se v konkurenčním prostředí.

„Ti, kteří své výrobní metody neobnovují nebo nepřemýšlejí o tom, co dodávají, se nakonec na trh nedostanou. Základním předpokladem stabilního příjmu je právě konkurenceschopnost. Konkurence navíc neznamena jen otázku cen. Nezávadnost a jakost výrobku, záruky a služby s ním spojené, jeho původ, způsob jeho výroby a prodeje, spolehlivost zásobování – všechny tyto složky hrají zásadní úlohu. Inovace proto může a musí hrát rozhodující roli při zlepšování všech uvedených aspektů. Tržně orientovaná produkce znamená inovaci.“(11)

Dále firmám doporučuji:

- implementovat informace získané z trhu do jejich rozhodnutí,
- na marketingové akce konkurentů reagovat co nejrychleji, aby mohly podniknout příslušná opatření,
- pravidelně pořádat setkání zaměstnanců, kde se rozebírají silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby, rozebírají se úspěchy, stanovují se úkoly a diskutuje se všemi nižšími manažery pro zajištění výměny informací mezi jednotlivými odděleními podniku,
- dbát na pravidelné vzdělávání zaměstnanců,
- preferovat týmovou práci a vzájemnou kooperaci,
- pravidelně analyzovat připomínky zaměstnanců firem,
- dbát na to, aby každý pracovník znal svou pravomoc a odpovědnost a byl seznámen s hlavními cíli organizace. Dále by měl každý pracovník vědět, jakým způsobem může k dosažení hlavních cílů organizace přispět,
- mezi jednotlivými odděleními v podniku by mělo docházet k pravidelné výměně informací a k vytvoření plánu by se měly vyjadřovat manažeři všech oddělení,
- organizace by měly být flexibilní,
- brát ohled na etičnost podnikání a provádět etická rozhodnutí.

6.2 Doporučení pro firemní kulturu

Z provedeného výzkumu jsem zjistila, že převažující dominantní firemní kultura je klanová.

Proto svá doporučení zaměřím ke klanové firemní kultuře. Ty, kteří nemají dominantní typ kultury, mají tendenci být nejasné ve své kultuře nebo kladou stejný důraz na čtyři různé kulturní typy.

Profil organizační kultury klanové

Tato kultura je velmi přátelské místo k práci, navenek působí spíše jako rozšířená rodina než ekonomický subjekt. Organizace s dominantní firemní kulturou klanovou drží pohromadě díky důvěře nebo tradici, zdůrazňuje prospěch rozvoje lidských zdrojů a přikládá velký význam pro soudržnost a morálku. Úspěch je definován z hlediska citlivosti na zákazníky a zájem o lidi. Organizace klade důraz na týmovou práci. Jedná se o organizaci, jež se zaměřuje na vnitřní podporu s flexibilitou, zájmem o lidi, a citlivost vůči zákazníkům. Angažovaní spokojení zaměstnanci produkují efektivnost.

Navržená opatření pro management

- vynakládejte veškeré úsilí na orientaci na zákazníka,
- podporujte vzájemné kontakty, vzájemné vztahy, soudržnost a morálku,
- dosahujte vysoké úrovně zaměstnanecké morálky a spokojenosti zaměstnanců,
- rozvíjejte lidské zdroje, projevujte zájem o své zaměstnance,
- podporujte týmovou práci, podnikatelského ducha,
- chovejte se k zaměstnancům jako ke členům rodiny,
- trvale rozvíjejte důvěru uvnitř organizace,
- pořádejte společné večírky, zájezdy, soustředění aj. aktivity,
- zaměřujte se na vnitřní podporu a flexibilitu,
- trvale zlepšujte procesy a výkony ve firmě, buďte v plnění úkolů důslední,
- neustále inovujte a předvídejte stále se měnící konkurenční prostředí,
- buďte otevřeni změnám a flexibilní,
- sdílejte znalosti a zkušenosti s ostatními zaměstnanci,
- buďte v komunikaci kompletně otevřeni a srozumitelní.

Příklady navržených opatření

- nabídka dostatečných finančních odměn,
- poskytnutí dodatečných možností k profesnímu rozvoji,
- dodatečné aktivity k posílení týmu (společné večírky, zájezdy, soustředění aj. aktivity),
- audit zaměřit více na kvalitu produktu pro zákazníka,
- využít motivaci zaměstnanců k úspěšné realizaci projektů,
- posilovat v zaměstnancích hrdost na značku,
- seznámit zaměstnance s hodnotami a zásadami,
- vést příkladem („leading by example“),
- pravidelně provádět marketingové kampaně,
- možnost zaměstnanců vyjádřit se k činnostem společnosti anonymní formou.

7 Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo ověření vazeb mezi podnikovou kulturou a úrovní interního prostředí. Podnikovou kulturu chápu ve své práci tak, jak je pojímána v Cameron & Quinn (3). Úroveň interního prostředí je charakterizována způsobem uvedeným Chalupským a kol. (12). Údaje k podnikovému výkonu jsem vztáhla k dotazníku zaměřeného na tržní orientaci.

Z definovaného hlavního cíle vychází dílčí cíle, jimiž jsou za prvé *deskripce dostupných teoretických poznatků* týkajících se marketingového výzkumu, tržní orientace a firemní kultury. Za druhé *definování cílové skupiny* pro provedení marketingového výzkumu, následná realizace výzkumu týkajícího se hledání vzájemné závislosti mezi znaky interního prostředí tržní orientace a firemní kultury. Za třetí *analýza výsledků* spojená s interpretací a následným poukázáním na nalezené závislosti mezi prvky interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou dominantní a *navržená doporučení*.

V úvodní části své práce jsem se zaměřila na teoretickou problematiku marketingového výzkumu, tržní orientace a firemní kultury. V této části jsem se snažila přiblížit podstatu marketingového výzkumu a tržní orientace a dále jsem se zaměřila na jednotlivé dílčí části firemní kultury. V další kapitole jsem nastínila charakteristiku firem, ze kterých byl proveden marketingový výzkum a způsob jejich kontaktování. Nedílnou součástí této kapitoly bylo také formulace řešeného problému, cíl výzkumu, použité metody zpracování dat a přínosy diplomové práce. Ve stěžejní páté kapitole jsem se soustředila na analýzu výsledků výzkumu zabývající se hledání závislosti mezi mírou tržní orientace a firemní kulturou pomocí kontingenční tabulky, hledání závislosti mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou pomocí výběrového koeficientu korelace a hledání závislosti mezi jednotlivými dílčími částmi interního prostředí tržní orientace a dominantní firemní kulturou, kde práce pojednává o konkrétních výsledcích a interpretacích z těchto výzkumů. V poslední části své práce jsem se věnovala formulaci návrhu a doporučení pro zefektivnění tržní orientace a firemní kultury v těchto firmách.

Pro svůj marketingový výzkum jsem získala soubor 29 firem, jež odpověděly na dané dotazníky. Tyto firmy jsem následně analyzovala a hledala jsem vzájemnou závislost mezi mírou interního prostředí tržní orientace a firemní kulturou a dále závislost mezi jednotlivými dílčími částmi interního prostředí tržní orientace a dominantní firemní kulturou.

Po provedení statistických analýz jsem došla k následujícím závěrům:

- Lze říci, že z obecného pohledu se přímo neprojevila závislost mezi interním prostředím tržní orientace a firemní kulturou, avšak pokud se zaměříme na konkrétní dominantní firemní kultury, závislosti shledáváme.
- Na závislost mezi interním prostředím tržní orientace a dominantní firemní kulturou má větší vliv analýza interfunkční koordinace než analýza vlivu informací na rozhodování.
- Nejvíce firem získaných pro spolupráci dotazníkovým šetřením spadá do dominantní kultury klanové a dále nejvíce firem je středně tržně orientovaných.

Vhodné zvolení typu výzkumu, zdrojů dat a také techniky sběru dat má velký vliv na samotný výzkum. Účinná vnitřní i vnější komunikace je základním předpokladem pro správné fungování každé společnosti. Efektivní tržní orientace a firemní kultura ovlivňuje kvalitu organizace, zejména systémy řízení kvality ve společnostech, který má vliv nejen na výkonnost firmy, ale také na efektivnost uvnitř i vně společností.

Na základě analýzy jsem navrhla opatření vedoucí k zefektivnění tržní orientace a firemní kultury firem. Mé návrhy mají spíše formu doporučení, nikoliv závazných pravidel, a plně záleží na vedení jednotlivých firem, zda se rozhodnou daná opatření realizovat v jejich společnostech.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

- [1] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.
- [2] TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon*. 2005. 149 s. Práce byla obhájena na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA .
- [3] CAMERON KIM S., QUINN ROBERT E.: *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* . 1988. 256 s.
- [4] KOTLER, P. *Marketing management* (10. rozšířené vydání). 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [6] Kolektiv autorů. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků, od teorie k praxi*. GfK Praha a Incoma Consult, ISBN 80-02-01686-6.
- [7] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

Internetové zdroje

- [8] Adresy a dostupnost firem: <http://www.mapy.cz/>
- [9] Adresy a dostupnost firem: <http://topkontakt.idnes.cz/hledej/v-katalogu-firem/>
- [10] Seznam telefonních čísel: <http://telefonniseznam.o2active.cz/jnp/cz/index.html>
- [11] FISCHLER, Franz. *Tržní orientace znamená inovaci*. Ekolist [online]. 2002 [cit. 2002-09-10].
Dostupný z www:<http://www.ekolist.cz/txt_tzpr_full.stm?x=102427>.

Jiné zdroje

- [12] CHALUPSKÝ, V. a kol. *Výzkum implementace tržní orientace u high-tech firem*. Interní materiál grantového projektu GAČR, registrační číslo 402/07/1493.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Četnost firem na ose.1	51
Tabulka č. 2: Četnost firem na ose.2	52
Tabulka č. 3: Kontingenční tabulka.....	55
Tabulka č. 4: Relativní četnosti.	55
Tabulka č. 5: Odhady teoretických simultánních četností.....	55
Tabulka č. 6: Hodnoty testového kritéria.....	55
Tabulka č. 7: Výsledek testu závislosti znaků.	55
Tabulka č. 8: Kontingenční tabulka.....	56
Tabulka č. 9: Relativní četnosti.	56
Tabulka č. 10: Odhady teoretických simultánních četností.....	56
Tabulka č. 11: Hodnoty testového kritéria.....	56
Tabulka č. 12: Výsledek testu závislosti znaků	56
Tabulka č. 13.: Tabulka relativních četností v %	58
Tabulka č. 14: Dominantní kultura klanová a tržní orientace.....	63
Tabulka č. 15: Dominantní kultura adhokratická a tržní orientace.....	63
Tabulka č. 16: Dominantní kultura tržní a tržní orientace.....	64
Tabulka č. 17: Dominantní kultura hierarchická a tržní orientace.	64
Tabulka č. 18: Shrnutí závislosti mezi TO a FK.....	66
Tabulka č. 19: Klanová kultura a prvky interního prostředí.....	67
Tabulka č. 20: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO.....	67
Tabulka č. 21: Adhokratická kultura a prvky interního prostředí.....	68
Tabulka č. 22: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO.....	68
Tabulka č. 23: Tržní kultura a prvky interního prostředí.....	68
Tabulka č. 24: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO.....	68
Tabulka č. 25: Hierarchická kultura a prvky interního prostředí.....	68
Tabulka č. 26: Hledání závislosti mezi dílčími částmi TO.....	69
Tabulka č. 27: Klanová kultura a třetí prvek interního prostředí.....	71
Tabulka č. 28: Adhokratická kultura a třetí prvek interního prostředí	71
Tabulka č. 29: Tržní kultura a třetí prvek interního prostředí	72
Tabulka č. 30: Hierarchická kultura a třetí prvek interního prostředí	72

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Prvky ovlivňující tržní orientaci.....	21
Obrázek č. 2: Prvky interního prostředí.....	22
Obrázek č. 3: Prvky ovlivňované tržní orientací.	24
Obrázek č. 4: Konkurenční hodnotový rámeček.	31
Obrázek č. 5: Použitelnost modelu konkurenčních hodnot.	38
Obrázek č. 6: Profil organizační kultury.....	42
Obrázek č. 7: Výsledky z dotazníku tržní orientace firem zobrazeny na ose 1.....	50
Obrázek č. 8: Výsledky z dotazníku tržní orientace firem zobrazeny na ose 2	52

Seznam grafů

Graf č. 1: Soubor potencionálních firem.	45
Graf č. 2: Míra trní orientace podle 1. způsobu.	51
Graf č. 3: Míra tržní orientace podle 2. způsobu.	52
Graf č. 4: Firemní kultura	59

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam společností spolupracujících při výzkumu	
Příloha č. 2.: Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon	
Příloha č. 3: Dotazník OCAI	
Příloha č. 4: Grafy znázorňující dominantní firemní kulturu jednotlivých společností	