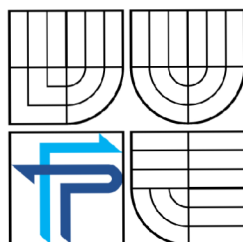


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

## PRŮZKUM TRŽNÍ ORIENTACE HIGH-TECH FIREM

RESEARCH OF MARKET ORIENTATION OF HI-TECH FIRMS

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. BARBORA NĚMEČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

DOC. ING. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSC., MBA

BRNO 2008

## Abstrakt

Tržní orientace je jedním z důležitých předpokladů dlouhodobě úspěšného fungování podniků. Důležitým aspektem analýzy tržní orientace je vymezení a měření faktorů, které tržní orientaci ovlivňují a posouzení významu tržní orientace pro prosperitu podniků. Diplomová práce se zabývá problematikou vymezení a měření tržní orientace firem v našem oborovém prostředí.

## Abstract

The market orientation is one of the most important preconditions of long term sustainable development of companies. The important aspect of analysis of market orientation is the determination and measurement of factors, which the market orientation influences and adjudication of meaning of the market orientation for prosperity of companies. The master's thesis deals with the definition and measurement of the market orientation of companies in our departmental environment.

## Klíčová slova

Tržní orientace, faktory vnějšího prostředí, faktory oborového prostředí, orientace na zákazníky.

## Keywords

Market orientation, factors of the internal environment, factors of the departmental environment, customers orientation.

## **Bibliografická citace dle ČSN ISO 690**

NĚMEČKOVÁ, B. *Průzkum tržní orientace High tech firem*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 98 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Průzkum tržní orientace High-tech firem* vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2008

---

vlastnoruční podpis autora



## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za obětavý přístup, cenné připomínky a čas věnovaný vedení této diplomové práce. Dále děkuji vedení jednotlivých firem z Jihomoravského kraje za poskytnuté informace a jejich čas a přívětivost. Také chci tímto poděkovat svým nejbližším za jejich pochopení, toleranci a podporu.

## OBSAH

OBSAH.....	9
ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K TRŽNÍ ORIENTACE.....	13
1.1 Definice tržní orientace .....	13
1.2 Měření tržní orientace .....	15
1.2.1 Analýza metod měření tržní orientace.....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	17
2.1 Podstata marketingového výzkumu .....	17
2.1.1 Přínos marketingového výzkumu pro manažerské rozhodování .....	17
2.1.2 Jakým způsobem se marketingový výzkum podílí na manažerském rozhodování.....	18
2.2 Výzkumný problém .....	19
2.3 Proces marketingového výzkumu.....	20
2.3.1 Schéma procesu marketingového výzkumu .....	20
2.3.2 Průběh výzkumu .....	20
2.3.3 Kvalitativní a kvantitativní výzkum.....	21
2.4 Zdroje dat marketingového výzkumu .....	23
2.4.1 Primární data.....	23
2.4.2 Sekundární data.....	24
2.5 Techniky sběru dat.....	26
2.6 Analýza oborového prostředí .....	29
2.6.1 Celková analýza trhu .....	29
2.6.2 Analýza zákazníků .....	29
2.6.3 Analýza distributorů.....	30
2.6.4 Analýza konkurence.....	30
2.6.5 Analýza dodavatelů.....	30
3 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY PRO PROVEDENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	32
3.1 Charakteristika firem.....	32
3.2 Formulace řešeného problému a cíl výzkumu.....	35

3.3	Použité metody .....	36
3.4	Zkoumaný soubor .....	41
4	ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	43
4.1	Analýza oborového prostředí .....	44
4.1.1	Analýza zákazníků .....	44
4.1.2	Analýza konkurence .....	54
4.1.3	Analýza dodavatelů .....	58
4.2	Porovnání vlivu tržní orientace na oborové prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami .....	63
4.3	Výzkum vlivu tržní orientace na podnikový výkon.....	65
4.3.1	Výzkum vlivu na celý zkoumaný vzorek .....	65
4.4	Výzkumné závěry .....	67
4.4.1	Závěry týkající se analýzy zákazníků z oborového prostředí .....	67
4.4.2	Závěry týkající se analýzy konkurence z oborového prostředí.....	70
4.4.3	Závěry týkající se analýzy dodavatelů z oborového prostředí.....	71
4.4.4	Porovnání vlivu tržní orientace na oborové prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami.....	72
4.4.5	Výzkum vlivu TO na podnikový výkon.....	73
4.5	Návrhy a doporučení.....	74
4.5.1	Oblasti, ve kterých není nutno dávat návrhy či doporučení .....	74
4.5.2	Návrhy oblastí pro zlepšení u high-tech firem.....	74
4.5.3	Návrhy oblastí pro zlepšení u středních high-tech firem.....	75
4.5.4	Návrhy oblastí pro zlepšení u high-tech firem i středních high-tech firem	75
4.5.5	Návrhy firmám v oblasti vlivu tržní orientace na oborové prostředí .....	76
4.5.6	Návrhy firmám v oblasti vlivu tržní orientace na podnikový výkon .....	76
5	ZÁVĚR .....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	80
	SEZNAM PŘÍLOH .....	82

## ÚVOD

V současném marketingovém pojetí je tržní orientace, o které je tato diplomová práce, založena na marketingové koncepci. Marketingová koncepce jako taková je odvozena od manažerské koncepce, která byla populární v 50. letech minulého století. Byla charakterizována již panem Duckerem (1954) jako hlavní směr marketingové koncepce, aplikované na příkladu společnosti General Electric.

Tržní orientace se stává tématem s čím dál větším množstvím odborné literatury, která je psána z různých úhlů pohledu (z interního i externího prostředí, atp.). Existuje i mnoho publikací zabývajících se měřením tržní orientace, chováním organizace a v neposlední řadě o vhodnosti zpracovávání informací. Nicméně neexistují, či jen velmi zřídka publikace psané v českém jazyce, které by se zabývaly mírou použitelnosti informací z měření tržní orientace a podnikového výkonu v samotných firmách. Dále pak chybí literatura o přístupu těchto firem k samotnému průzkumu a následnému uvedení interpretací, dostupných z měření tržní orientace, do praxe.

Cílem mé práce je za prvé deskripce dostupných teoretických poznatků týkajících se tržní orientace a marketingového výzkumu a vymezení faktorů vnějšího prostředí ovlivňujících tržní orientaci. Za druhé definování cílové skupiny pro provedení marketingového výzkumu, následuje realizace předběžného výzkumu k porovnání high-tech firem a středních high-tech firem z oblasti oborového prostředí, k ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon obecně a konkrétně v oborovém prostředí a k potvrzení správnosti zvolených ukazatelů tržní orientace ve vztahu k vnějšímu prostředí. Za třetí, analýza výsledků spojená s interpretací a následným poukázáním na rozdíly v oborovém prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami a navržením zefektivnění tržní orientace v těchto firmách.

Metody, které při zpracování diplomové práce používám, jsou deskripce dostupných teoretických poznatků z oblasti tržní orientace a podnikového výzkumu, řízený rozhovor a elektronické dotazování s manažery vybraných high-tech firem a středních high-tech firem v oblasti jižní Moravy, dotazníkové šetření vyjádřené pomocí Likertovy

sedmistupňové škály, Spearmanův korelační koeficient pro ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon a vztahující se metody zpracování výzkumných dat a v neposlední řadě analýza a syntéza zjištěných poznatků.

Diplomová práce zahrnuje pět hlavních kapitol. První dvě kapitoly jsou teoretické, mapující teoretická východiska práce v oblasti tržní orientace a marketingového výzkumu. V první kapitole jsou konkrétně vymezeny definice a měření tržní orientace. Druhá kapitola je věnována podstatě marketingového výzkumu, je zde charakterizován výzkumný problém, proces marketingového výzkumu, dále se tato kapitola zaměřuje na zdroje dat marketingového výzkumu, techniky sběru dat a je zde vymezena analýza oborového prostředí, do kterého patří analýza zákazníků, distributorů, konkurence a dodavatelů. Ve třetí kapitole je nastíněna charakteristika firem, ze které byl proveden marketingový výzkum. Nedílnou součástí této kapitoly je také formulace řešeného problému a cíl výzkumu, použité metody a zkoumaný soubor. Stěžejní čtvrtá kapitola se soustřeďuje na analýzu výsledků výzkumu z oborového prostředí, z porovnání vlivu tržní orientace na oborové prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami a z výzkumu vlivu tržní orientace na podnikový výkon, kde práce pojednává o konkrétních výsledcích a interpretacích z těchto výzkumů. Poslední pátá kapitola je věnována přípravě, postupu a analýze výsledků výzkumu, který byl proveden v high-tech firmách a středních high-tech firmách v Jihomoravském kraji. Součástí jsou také závěry dotazníkového šetření a formulace návrhů a doporučení pro zefektivnění tržní orientace v těchto firmách.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K TRŽNÍ ORIENTACE

## 1.1 Definice tržní orientace

V dnešní době se setkáváme s rozsáhlým souborem definic a popisů tržní orientace. Mezi nejčastěji citované definice patří definice Kohliho, Jaworskiho (1990), dále pak Narvera a Slatera (1990).

I přesto, že je pojem „tržní orientace“ spojen právě s těmito jmény, pan Van Raaije (2001) uvádí, že jako první se tržní orientaci pokusil definovat Shapiro (1988). Společnost je tržně orientována, jestliže „dodává informace o všech důležitých zákaznících každému podnikovému útvaru“, „strategická a taktická rozhodnutí jsou interpunkční a interdivizionální“, a „divize a funkční oblasti musí být dobře koordinovány a řízeny ve smyslu odpovědnosti“. (7)

Tržní orientace je dle Van Raaije (2001) často také udávána jako prostředek řízení organizace.

Kohli a Jaworski (1990) uvádí následující definici tržní orientace: „Tržní orientace je sběr informací týkajících se současných a budoucích potřeb všemi útvary organizace, šíření těchto informací všemi odděleními a odezva všech útvarů na tyto informace“. V roce 1993 byla rozšířena stejnými autory: „Tržní orientace definuje, jak může být podniková kultura více efektivní a vhodná k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka.“

Jaworski a Kohli (1996) řeší ve své studii podobnosti a odlišnosti jednotlivých definic. Každá definice obsahuje zaměření na zákazníka jako základní prvek, a také mají všechny jasnou představu o dosažení tržní orientace, např.: při reakci na zákazníky. Dále všechny definice, až na Ruekerta (1992) naznačují, že tržní orientace obsahuje více než pouze zaměření na zákazníka. Hlavní odlišnosti spočívají ve zdůrazňovaných prvcích každé definice: Kohli a Jaworski zdůrazňují činnosti týkající se zpracování informací, Narver a Slater prvky orientace založené na chování organizace, Reukert proces strategie organizace, atp. (7)

Narver a Slater (1990) vytvořili základní definici tržní orientace, kterou následně v letech 1994 a 1999 dále rozšiřují: „Tržní orientace obsahuje tři prvky chování – orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci a dvě rozhodovací kritéria – dlouhodobé zaměření a ziskovost. Tržní orientace je definována jako kultura, která se zaměřuje na zisk, vytváří a zdůrazňuje vyšší hodnotu pro zákazníky, avšak zdůrazňuje zaměření i na ostatní stakeholdery; a stanovuje normy chování reagující na vývoj organizace a odezvu na tržní informace“.(7)

Pojem „marketingová orientace“ dle Slatera a Narvera (1994) naznačuje, že se jedná o směřování organizace na trh, to je uskutečňováno buď výhradně marketingovým oddělením, nebo jsou funkce marketingu rozděleny mezi nejvýznamnější oddělení organizace. Pojem orientace na zákazníka a zaměření na zákazníka naznačuje, že zaměření na stávající zákazníky je dostatečné, neboť obsahuje efektivní přizpůsobení, jak zájmům trhu, tak zájmům organizace. Dále je podle Slatera a Narvera (1998) zaměřena na potřeby potenciálních zákazníků na nepřímé zákazníky (koncové uživatele).

## 1.2 Měření tržní orientace

Stejně jako jsme se setkali s různými definicemi, se můžeme setkat s různými metodami měření. Mnozí autoři vyvinuli ve svých pracích vlastní metody měření. Jen několik málo měření je však označeno za zcela nová, většina z nich je založena na Narverově a Slaterově MKTOR metodě a Kohliho a Jaworskiho MRKOR metodě. Tyto jsou užity buď v plném znění či na této bázi adaptovány. Obě metody jsou z větší části koncentrovány na aktivity organizace.(7)

Tržní orientace je měřena dotazníkovým šetřením. Kromě několika výjimek jsou dotazníky zaměřeny pouze jedním určitým směrem, a to na vedoucí marketingového oddělení.

### 1.2.1 Analýza metod měření tržní orientace

Nejznámějšími metodami jsou již zmiňované metody MKTOR a MARKOR a mezi nejnovější metodu patří metoda Tomáškové.

- Metoda MKTOR (Market Orientation Scale)

Původní metoda Narvera a Slatera (1990) je koncipována jednodimenzionálně, obsahuje tři prvky chování (orientace na zákazníka, na konkurenci a interfunkční koordinace) a dvě rozhodovací kritéria (dlouhodobé zaměření a zaměření na zisk). Měření těchto dvou rozhodovacích kritérií vykazovalo velmi nízkou úroveň koeficientu Cronbach Alfa, a z tohoto důvodu byla tato dvě rozhodovací kritéria z metody vyloučena.(7)

Nynější MKTOR metoda obsahuje 15 položek, k jejichž měření slouží Likertova škála se 7 stupni. Tato metoda obsahuje již výše zmíněné prvky tržní orientace: orientace na zákazníka (6 položek), orientace na konkurenci (5 položek) a interfunkční koordinaci (4 položky). Výsledná tržní orientace je tvořena průměrnou hodnotou všech tří prvků (Slater a Narver 1999).(7)



- Metoda MARKOR (A Measure of Market Orientation Scale)

Metoda založena Kohlim a Jaworskim (1993) obsahuje 20 položek, k jejichž měření slouží opět Likertova škála, ale jen s 5-ti stupni. Podkladem těchto dvaceti položek jsou opět tři prvky: získávání informací (6 položek), šíření informací (5 položek) a odezva na tyto informace (9 položek). Třetí prvek obsahuje dva soubory aktivit, což je plánovaná a implementovaná odezva. Tržní orientace organizace je pak tvořena prostým součtem těchto tří prvků. (7)

- Metoda Tomáškové

Autorkou této metody je Tomášková (2005), která ji v jistém roce použila v 18 podnicích. Jedná se o metodu, která zahrnuje, na rozdíl od výše zmíněné metody MARKOR, více prvků (10):

⇒ vnější prostředí

⇒ oborové prostředí – orientace na zákazníka, orientace na konkurenci, orientace na dodavatele a orientace na distributory

⇒ vnitřní prostředí – interfunkční koordinace a reflektování získaných informací na proces rozhodování.

Z provedených šetření vyplynulo, že mnohé faktory, přispívající ke zvýšení tržní orientace jsou danou organizací ovlivnitelné. Bohužel, řada z nich dosud zůstává podniky nevyužita.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení podniku, slouží k jeho informačnímu zabezpečení a efektivnímu chodu i rozvoji. Je prostředkem k získávání informací o trzích a vnějším okolí podniku při řešení daného marketingového problému. Výzkumný charakter, který v sobě zahrnuje cílené úsilí směřující k řešení daného problému, specifikaci vhodných informací a volbu i tvorbu odpovídajících metod k jejich sběru a analýze, jej odlišují od ostatních součástí podnikového marketingového informačního systému.

### 2.1 Podstata marketingového výzkumu

V praxi se často zaměňuje marketingový výzkum a výzkum trhu, a proto je hned na začátek vhodné definovat výzkum trhu, o kterém bude pojednáváno v této práci. *Výzkumem trhu* se tedy rozumí „systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna specifická skupina zákazníků ve specifické geografické oblasti“.

Naopak *marketingový výzkum* představuje shromažďování, zpracování a analýzu veškerých informací potřebných pro optimální fungování marketingu. Zahrnuje i výzkum trhu, ovšem pro daný konkrétní výrobek či službu.(1)

#### 2.1.1 Přínos marketingového výzkumu pro manažerské rozhodování

O tom, do jaké míry bude výzkum trhu přínosem pro celý marketingový proces řízení podniku, rozhodují dvě základní kritéria:

- kvalita metody zkoumání a
- kvalita marketingového řízení podniku.

Obě jsou nezbytné pro provedení kvalitního výzkumu. Pokud nepřináší informace relevantní řešení problému, informace spolehlivé, pravdivé a aktuální, pak je lepší, když nebudou jeho výsledky použity. Na druhé straně i nejkvalitnější výzkum, který přináší zajímavé informace, je jen zbytečným vynaložením nákladů a úsilí, pokud se na základě jeho výsledků nebude rozhodovat.

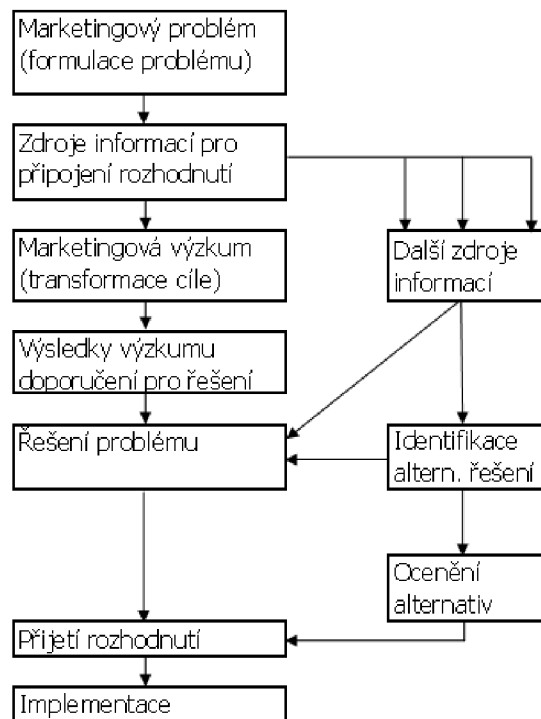
### **2.1.2 Jakým způsobem se marketingový výzkum podílí na manažerském rozhodování**

Za prvé: zmenšuje velikost rizika a informační nejistoty při plánování marketingových opatření.

Za druhé: průběžným monitorováním a kontrolou marketingových operací umožňuje rozhodovat o jejich pružném přizpůsobení změněným podmínkám.

## 2.2 Výzkumný problém

Prvním krokem je přesná definice výzkumného problému a cíle, kterého chceme dosáhnout. Neméně důležitý je rozhodovací proces, který je znázorněn na níže uvedeném *Obrázku č. 1*.



Obrázek č. 1: Rozhodovací proces v marketingu

Zdroj: Příbová, M., Marketingový výzkum v praxi

Dle Příbové, je součástí kvalitní přípravy výzkumu vyslovení hypotéz, které by měl výzkum potvrdit či vyvrátit, předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů, apod. Dokonce se může stát, že hypotézy výzkum ani nepotvrdí, ani nevyvrátí, pak je nutné ve výzkumu pokračovat.

## 2.3 Proces marketingového výzkumu

Ve výzkumu jde vždy o posloupnost kroků, které jsou řazeny v logickém výzkumu, na který poukazuje následující *Obrázek č. 2*.

### 2.3.1 Schéma procesu marketingového výzkumu



Obrázek č. 2: Proces marketingového výzkumu

Zdroj: Příbová, M., Marketingový výzkum v praxi

### 2.3.2 Průběh výzkumu

Prvním a také velmi důležitým krokem v marketingovém výzkumu je stanovení si jednoho či více **cílů**. Jádrem práce je přesně pochopit, v čem vidí zpracovatel výzkumu problém. Zpracovatel by si měl také při zpracování držet pragmatiky, že „dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém“.(4)

Další fází procesu je **rozhodnutí o zdrojích dat**. V marketingových výzkumných projektech se pracuje se *sekundárními* a *primárními* zdroji dat. Se sekundárními daty se pracuje ve statistických přehledech, katalozích, registrech, databázích, aj. Primárními data jsou shromažďována nově, v rámci řešeného projektu.(4)

Po rozhodnutí, že se v projektu bude pracovat s primárními zdroji dat, nastupuje otázka **techniky sběru dat**. Volba se pohybuje mezi dotazováním, pozorováním a experimentováním. V této souvislosti je důležité i rozhodnutí o výběru kontaktní metody z dotazování respondentů osobně, písemně či telefonicky. Každá z těchto možností má své přednosti a nedostatky, které vyniknou za určitých podmínek, a proto bychom je měli znát.(4)

Výběr vhodného způsobu měření zkoumaných jevů je otázkou správné konstrukce otázek a škál. S tím také souvisí **velikosti výběrového souboru**, na kterém šetření proběhne. Fáze **shromažďování dat** v terénu je již realizačním krokem, který také musí proběhnout podle jistých pravidel. Shromážděná data, sama o sobě, nevysvětlují problém. K vysvětlení nás vede zpracování a analýza dat, do kterých zahrnujeme hodnocení a interpretaci výsledků, které se podstatně liší dle typu výzkumu.(4)

Již dříve zmiňované **zpracování dat** a následné **předložení závěrečné zprávy** výzkumu jsou posledním krokem analýzy. Těžiště práce je opět v komunikační rovině, protože jde o srozumitelné předání výstupu výzkumu pro manažerské rozhodování.(4)

### **2.3.3 Kvalitativní a kvantitativní výzkum**

Neméně důležitým faktorem ve výzkumu jsou také použité výzkumné metody. V praxi marketingového výzkumu se setkáváme s *kvalitativním* a *kvantitativním* výzkumem. Základní rozdíl je v jejich použití.

V případě, že řešíme problém, o němž se ví málo, je zapotřebí začít hledáním základních souvislostí. Pak používáme **kvalitativní metody**. Hledáme určující

proměnné, např. co ovlivňuje růst ceny eura. Také nás zajímají vztahy mezi proměnnými, např. životním stylem, zaměstnáním, věkem aj. V této metodě pracujeme s malými soubory respondentů, bez nároků na statistickou reprezentativnost. Používají se metody, jako jsou hloubkové individuální rozhovory, skupinové rozhovory a asociační techniky.(6)

Ve známých situacích, kde již byly prokázány základní typy závislostí, se ověřuje jejich platnost a hledají se proměnné, kterými lze základní vztahy popsat. Pak jde o **kvantitativní metodu**. U této metody pracujeme s velkými soubory respondentů, výsledky se obvykle dají zobecnit na celou populaci. Ve velkém rozsahu jsou používány statistické postupy.(6)

Základní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativní metodou jsou shrnuty v *Příloze č. 1*.

## 2.4 Zdroje dat marketingového výzkumu

V projektech marketingového výzkumu obvykle pracujeme se dvěma zdroji dat, a to sekundárními a primárními. Základním rozdílem mezi těmito zdroji dat je účel, ke kterému byla data shromážděna. **Sekundární data** byla nasbírána k odlišnému účelu, než je řešený problém. Tyto data jsou přístupná veřejně zdarma či za úplatu. **Primární data** jsou shromažďována nově a na míru řešeného projektu. Patří zadavateli výzkumu, který je sám pořídil nebo nechal pořídít.

Velkou předností sekundárních informačních zdrojů je, že jsou ve chvíli zpracovávání projektu většinou k dispozici. Také jejich cena bývá obvykle výrazně nižší, než je tomu u primárních zdrojů informací. Tyto dva důvody vedou řešitele k tomu, že obvykle začíná u sekundárních dat. Jen v případě, že zdroje sekundárních dat nevyhovují jeho požadavkům, nejsou dostupné či vůbec neexistují, orientuje se na získání nových údajů.(2)

### 2.4.1 Primární data

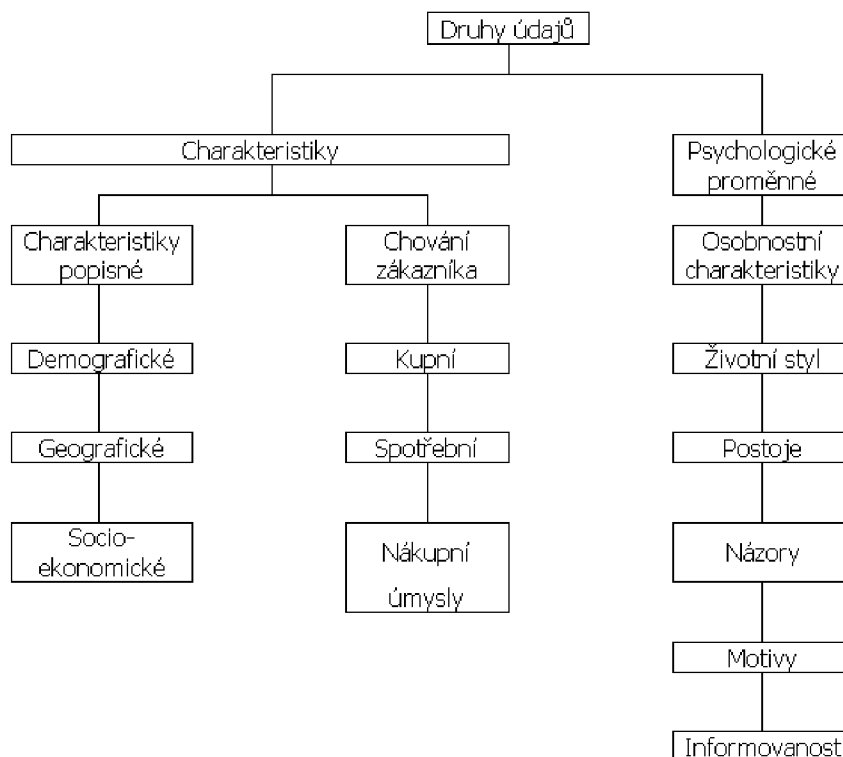
V případě, že u marketingových projektů k řešení nestačí jen sekundární zdroje, je potřebné data nově získat a shromáždit.

Zdrojem primárních dat je zkoumaná jednotka, kterou může být jednotlivec, domácnost, firma, maloobchodní prodejna, atd. Pokud je zkoumanou jednotkou domácnost, firma či jiná instituce, pak je třeba rozhodnout, kdo bude tuto jednotku reprezentovat, u koho budou potřebné informace získány, Protože se primární údaje získávají venku, tj. tam, kde se zkoumané jednotky obvykle pohybují, hovoříme o terénním sběru dat.(2)

Primární údaje se vztahují přímo ke zkoumané jednotce a mohou vyjadřovat její situaci, určitý stav, názory, postoje, pocity.



### 2.4.1.1 Druhy primárních údajů



Obrázek č. 3: Schéma druhů primárních údajů

Zdroj: Gounaris, S.P., Market orientation development

### 2.4.2 Sekundární data

Zdroje sekundárních dat jsou velmi různorodé. Pokud informace v nich obsažené vyhovují svou strukturou a formátem, poskytují možnosti rychlého a levného řešení marketingových projektů. K hlavním problémům, se kterými se při používání sekundárních dat setkáváme, patří jejich nízká vzájemná kompatibilita, zastaralost, neuvedení původního pramene, nesystematické informační pokrytí výzkumného problému. Originální údaje, které jsou nově získávány pro konkrétní projekt, jsou spojeny s jejich sběrem v terénu.(2)

V současné době je k dispozici řada zdrojů sekundárních dat, které lze využít při řešení marketingových projektů. Jejich různorodost vede k dělení těchto dat do sourodějších skupin:

#### **2.4.2.1 Interní zdroje sekundárních dat**

Tyto data jsou shromažďovány uvnitř firmy a z větší části se týkají evidování vlastní činnosti. Kvalita těchto informací závisí na kvalitě řídicího systému podniku a metodika jejich tvorby by měla být známá. V současné době u středních a větších firem převládá jejich soustředění do elektronického informačního systému, který urychluje práci s nimi.

Pro marketingové projekty mají velký význam nejen údaje o prodeji v podrobném členění podle výrobků, zákazníků, území, reprezentantů, ale také data o firemní logistice, o fyzické distribuci. K doplňkovým interním informacím, které vypovídají o zájmu firmy o zákazníka, patří vyhodnocování reklamací, rychlost reakce firmy na dopisy zákazníků aj.

#### **2.4.2.2 Externí zdroje sekundárních dat**

V této skupině zdrojů nacházíme data shromažďovaná institucemi k nejrůznějším účelům. Z toho vyplývá vysoká různorodost údajů v těchto zdrojích. Charakterizují se v několika homogenních skupinách a to, klasické statistické přehledy, agenturní výzkum, databáze a ostatní zdroje.

## **2.5 Techniky sběru dat**

Data, která potřebujeme nashromáždit pro náš výzkum, je možné sbírat mnoha různými způsoby. Můžeme respondenty pozorovat, můžeme jim poslat poštou dotazník domů, lze také poslat za respondenty tazatele, kteří jim dávají otázky z dotazníku a odpovědi zapisují, datuje se i telefonicky. Jinou variantou je soustřeďovat údaje v průběhu experimentu, ať již v laboratoři či v terénu.

Základními technikami sběru dat jsou pozorování, osobní dotazování, telefonické dotazování, písemné dotazování, elektronické dotazování, laboratorní experiment a experiment v přirozených podmínkách. Důležitou součástí je i hodnocení osobní účasti těch, kdo poskytují informace a těch, kdo soustřeďují informace v samotném procesu sběru dat, protože tato dvě hlediska do velké míry ovlivňují přesnost a úplnost dat.(6)

Všechny techniky mají své místo v procesu výzkumu ovšem jejich efektivnost je vázána na určité podmínky.

### **2.5.1.1 Pozorování**

Je součástí denního života. Každý z nás pozoruje události kolem sebe, ukládá do své paměti údaje, na jejichž základě pak vyvozuje určité závěry. Podstata pozorování, které je technikou sběru dat v procesu marketingového výzkumu, je stejná. Metodicky je však obohacena o řadu kroků, které zvyšují spolehlivost a vypovídají schopnost informací.(6)

Probíhá bez aktivní účasti pozorovaného, tzn. bez pokládání otázek dotazovaným (respondentům), jen je pozorujeme. Např. když chceme zjistit údaje o frekvenci návštěvníků v zoo, o nabídce zboží v potravinách, apod.

### **2.5.1.2 Dotazování**

Základem je pokládání otázek dotazovaným (respondentům). Z jejich odpovědí řešitel výzkumného projektu získává žádoucí primární údaje. Podle kontaktu s dotazovaným se

dotazování odehrává jako osobní, telefonické a písemné. Zvolená forma kontaktu předurčuje použitelnost jednotlivých způsobů dotazování. Dotazování probíhá na základě dotazníku. Obecné zásady tvorby dotazníku jsou uvedeny v *Příloze č. 2*.

### **Typy dotazování:**

#### 1. Osobní dotazování

Je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Má dlouhou tradici a je stále nejvýznamnější dotazovací technikou. Mezi jeho přednosti patří, že existuje přímá zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem, takže je možné motivovat respondenta k odpovědím. Navázání dobrého osobního vztahu je pro spontánní zodpovídání otázek velice důležité. U otevřených otázek má tazatel možnost podněcovat respondenta k co nejobsáhlejší odpovědi. Při rozhovoru může tazatel používat názorné pomůcky, kterými se zvyšuje srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Pro respondenta je osobní dotazování pohodlným způsobem kontaktu, protože jej zprošťuje nutností osobně zapisovat své odpovědi do dotazníku.(4)

Mezi přednosti osobního dotazování patří vysoká spolehlivost získaných údajů. Je zjevné, kdo odpovídal na otázky, kdy proběhlo dotazování, jaké byly demografické charakteristiky respondenta. Do dotazování lze zapojit i více respondentů z jedné domácnosti či firmy, to spěje ke spolehlivějším odpovědím. Je dobré si dělat během dotazování záznamy, kdo a jak odpovídal, jaké zaujal postavení k určitým otázkám.

Na druhou stranu je tento typ dotazování nákladově i časově velmi náročný.

#### 2. Telefonické dotazování

Je velmi podobné osobnímu, tzn., že dotazovaný okamžitě reaguje na otázky pokládané tazatelem po telefonu. Tento typ je rozšířen v zemích s hustou a spolehlivě fungující telefonní sítí. Používá se při dotazování v domácnostech a také ve firmách.

K největším výhodám patří rychlost, se kterou se získávají potřebné údaje a také nízké náklady na jeden kontakt, ve srovnání s osobním dotazováním. Další výhodou také může být propojenost s počítačovým ukládáním odpovědí a jejich okamžitým

zpracováním. Pomocí telefonického dotazování lze také odbourat bariéru nechuti a obav respondentů pozvat tazatele do svého bytu či kanceláře.(4)

Problémem tohoto typu dotazování je navázání osobního kontaktu nebo také následné pochopení otázky či odpovědi. Dále nemožnost pracovat s vizuálními pomůckami snižuje jednoznačnost komunikace, a tím spolehlivost získaných údajů. Doba, po kterou je respondent ochoten po telefonu odpovídat, je mnohem kratší než u osobního dotazování.

### 3. Písemné dotazování

Zúženě je nazýváno „poštovní anketa“, protože respondenti dostávají většinou dotazník poštou. Existují však i jiné možnosti doručení jako nákup výrobku, ke kterému je přiložen dotazník nebo dotazník může být i předán osobně na výstavě, veletrhu aj. Všem těmto distribučním cestám je společné, že respondent dostává dotazník předem a sám rozhoduje, zda a kdy jej vyplní.(6)

Výhodou je, že respondent má čas si rozmyslet odpovědi, i když u otázek, ve kterých zjišťujeme spontánní odpovědi, se tato okolnost může jevit nevýhodnou.

### 4. Elektronické dotazování

Uskutečňuje se pomocí dotazníkového formuláře, který je přiložen k e-mailu. S tím souvisí také skutečnost, že je dotazování touto metodou omezeno jen na respondenty, kteří jsou dostupní na internetu a mají založený e-mailový účet (dnes téměř každý manager). Návratnost je poměrně vysoká, což je dáno časovou flexibilitou tohoto typu dotazování. Respondent může odpovědět kdykoliv, s ohledem na své časové možnosti. Nevýhodu této metody představuje skutečnost, že odpovědi respondenta mohou být zkresleny situací, ve které se během vyplňování, nachází a tento fakt není možné zjistit a poté zahrnout do výsledků nebo poznámek.

Tento způsob dotazování je poměrně časově a finančně nenáročný.

Mezi další typy dotazování patří laboratorní experiment a experiment v přirozených podmínkách, kterými se tato práce nezabývá.

## **2.6 Analýza oborového prostředí**

### **2.6.1 Celková analýza trhu**

Celková tržní analýza dává základní přehled o trhu a hlavních zástupcích, které na něm působí, tj. charakter poptávky, nabízený sortiment a hlavní konkurenti. Analýza nejde do podrobností, pouze poskytuje rámcový obraz o trhu jako celku, jeho velikosti, základní struktuře, a to nejen obraz statický, ale i základní představu o jeho dynamice. Tato analýza by měla firmě, která výzkum provádí, odpovědět na otázku, zda je trh svou velikostí, dynamikou a existující konkurencí vhodný pro to, aby na něj vstoupila, či na něm zůstala nebo expandovala. Podrobnější návody k chování na tomto trhu jí už pak poskytnou jiné typy výzkumů.(6)

### **2.6.2 Analýza zákazníků**

Analýza konečného spotřebitele a jeho spotřebního chování vysvětluje skutečné chování na trhu ve vztahu ke zkoumanému výrobku či skupině výrobků a vnitřní motivaci tohoto chování. Častým předmětem výzkumu jsou rovněž znalosti spotřebitelů, jejich postoje, názory. Výzkum postoje nejen zjišťuje, ale i měří jejich směr a intenzitu. Důležitou oblastí výzkumu spotřebitele je proces jeho kupního rozhodování, které je složitou kompozicí zvyklostí, racionality i iracionálních prvků. Výzkum spotřebitele používá rozsáhlou škálu propracovaných metod a technik, které jsou založeny na aplikacích poznatků sociologie, psychologie, statistiky, antropologie aj.

Zákazníkem může být nejen domácnost, ale také podnik a organizace a zde analyzujeme kupní rozhodování, které je v některých případech velmi složitým procesem (např.: u větších podniků či při rozhodnutí o nákupu nových technologií, investičních statků apod.), dále o výzkumu znalostí, postojů a motivace vedoucích pracovníků či různých skupin odborných pracovníků = BTB (business-to-business). BTB zahrnuje výzkum

mezi podnikatelskými subjekty, zaměřenými zpravidla na finální výrobky určené pro jejich široké použití.(6)

### **2.6.3 Analýza distributorů**

Distributory můžeme chápat jako zprostředkovatele obchodu výrobků či služeb konečnému spotřebiteli. Majoritně spolupracují s distributory společnosti, které se osobně nechtějí zaměřit na samotný prodej. Jedná se např. o společnosti z oblasti výzkumu a vývoje nebo o společnosti hodně malého rozsahu.

U analýzy distributorů se společnosti zabývají sledováním vývoje požadavků distributorů, svými přístupy vůči distributorům (individuální, kolektivní), dále je důležité pro společnost, aby sledovala image vlastních produktů u nich.

### **2.6.4 Analýza konkurence**

Informace o konkurenci, jejich podílu na trhu, používanou strategii, cenách, kvalitě a vlastnostech výrobků či služeb, které nabízí apod., jsou nezbytnou součástí informačního zázemí každé firmy, snažící se orientovat na svém trhu. V tomto případě jde o hlubší pohled na chování konkurence na trhu než u celkové tržní analýzy. Náročnost provádění konkurenčního výzkumu a volba vhodných postupů a metod je dána omezenou dostupností některých informací a nutností dodržovat pravidla etiky výzkumu.(6)

### **2.6.5 Analýza dodavatelů**

V podmínkách stále větší specializace a tudíž i rozvětvenější dělby práce je každá firma součástí řetězce dodavatel - výrobce - odběratel. Dodavatelé se nacházejí oproti výrobcí ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví, anebo pokud samo odvětví není pro velkého dodavatele důležitým trhem, resp. výrobce není významným odběratelem. Podobně mají výhodnou vyjednávací pozici, dodávají-li vysoce specializovaný nebo značkový výrobek, který nemůže výrobce jednoduše nakoupit jinde, případně jsou pro něj náklady na změnu dodavatele příliš vysoké. Stejně tak je riskantní, pokud má dodavatel dokonalé informace o výrobcí a dobře ví, kam až může v diktování svých podmínek zajít.

Z toho plyne, že by se měli zjišťovat informace o síle, koncentrovanosti odvětví, významnost odběratele, specializovanost výrobku či jeho značka. Dále je dobré se zaměřit na informace o podmínkách obchodu výrobce.(6)



## 3 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY PRO PROVEDENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

### 3.1 Charakteristika firem

Firmy byly vybírány dle výběrových kritérií (velikost – do 30 zaměstnanců, geografie – Jižní Morava, zařazení v seznamu Eurostat – NACE, OECD) pomocí databáze high-tech firem a středních high-tech firem (11). Systém NACE užívá rozdělení výrobních odvětví podle celkové úrovně intenzity užití technologie, která je podrobněji rozepsána v *Příloze č. 3*. Níže uvádím pouze NACE rozdělení odvětví, kterými se bude tato diplomová práce dále zabývat.

High tech:

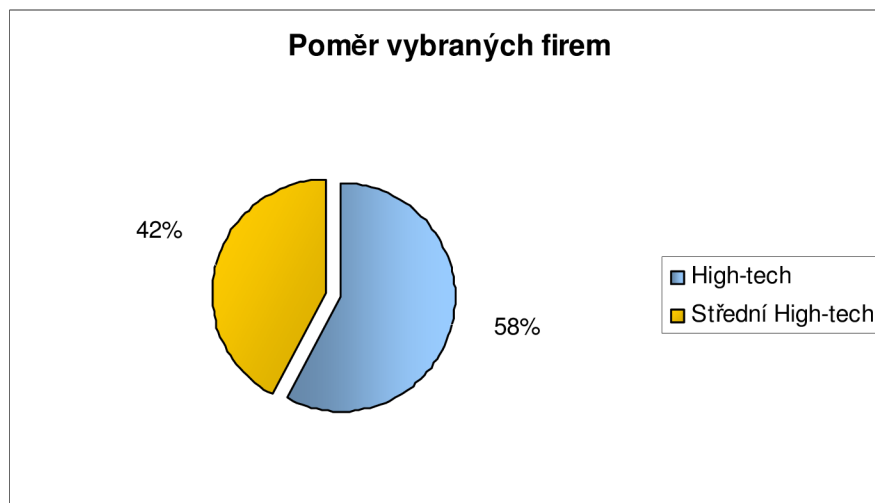
- Letectví (35.3)
- Farmacie (24.4)
- Počítače a kancelářská technika (30)
- Elektronika a komunikace (32)
- Vědecká zařízení (33)

Střední high tech:

- Elektronická zařízení (31)
- Motorová vozidla (34)
- Chemikálie (24 bez 24.4)
- Ostatní dopravní prostředky (35.2, 35.4 a 35.5)
- Neelektronická zařízení (29)

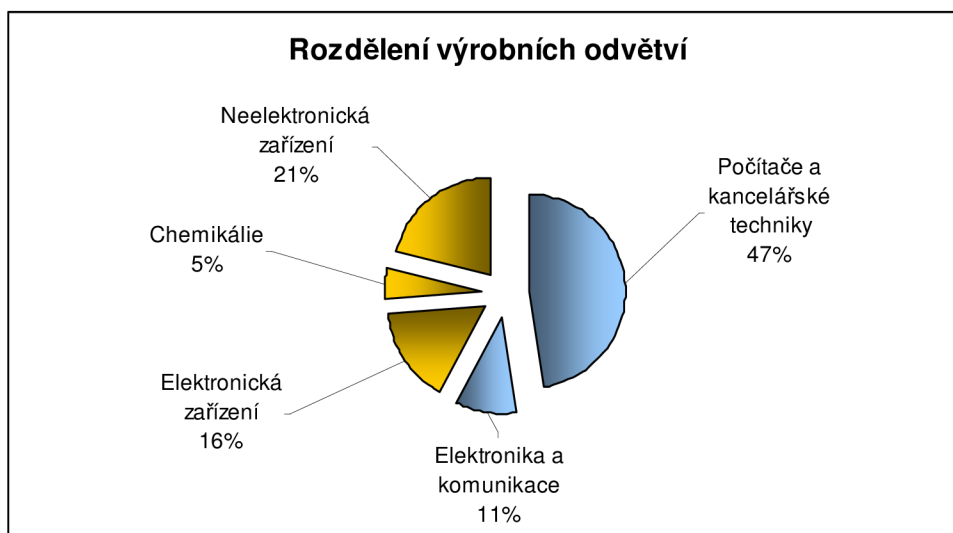
Obdržela jsem na zpracování databázi s 50-ti high-tech firmami a středními high-tech firmami a z vlastních zdrojů jsem měla 11 high-tech firem a středních high-tech firem.

*Graf č. 1* ukazuje poměr firem, od kterých jsem obdržela zpět vyplněný dotazník, což znamená, že z high-tech firem odpovědělo 11 manažerů a ze středních high-tech firem odpovědělo jen 8 manažerů. V další kapitole pak bude uveden rozdíl, z oborového prostředí, mezi jednotlivými odpověďmi z těchto dvou oblastí.



Graf č. 1: Poměr vybraných high-tech firem a středních high-tech firem

Z Grafu č. 2 se dá vyčíst procentuální vyjádření vybraných výrobních odvětví, z high-tech firem to jsou většinou firmy z oblasti *Počítačů a kancelářských technik* (47 %), dále pak z oblastí *Elektroniky a komunikace* (11 %) a střední high-tech firmy se nachází v oblastech *Elektronická zařízení* (16 %), *Chemikálie* (5 %) a *Neelektronická zařízení* (21 %).<sup>1</sup>



Graf č. 2: Rozdělení vybraných výrobních odvětví podle celkové úrovně intenzity

<sup>1</sup> Jednu high-tech firmu představuje zhruba 5,3% a jednu střední high-tech firmu 5%.

Na poměru high-tech firem a středních high-tech firem závisí analýza oborového prostředí mezi nimi, a také ověření vlivu tržní orientace a podnikového výkonu, kterou se tato diplomová práce zabývá v kapitole *4 Analýza výsledků výzkumu*.

Z geografického hlediska byly high-tech firmy vybírány s ohledem na časovou a finanční dostupnost, a proto jsou všechny z oblasti Jihomoravského kraje.

Velikost high-tech firem, ve vzorku, nepřesahuje 30 zaměstnanců, z čehož můžeme vyvodit, že se jedná o malé a střední firmy.

### **3.2 Formulace řešeného problému a cíl výzkumu**

V oblasti tržní orientace se vyskytuje čím dál větší množství odborné literatury, která je psána z různých úhlů pohledu. Existuje i mnoho publikací zabývajících se měřením tržní orientace, chováním organizací a v neposlední řadě o vhodnosti zpracovávání informací. Nicméně neexistují, či jen velmi zřídka, publikace psané v českém jazyce, které by se zabývaly mírou použitelnosti informací z měření tržní orientace a podnikového výkonu v samotných firmách. Dále chybí literatura o přístupu těchto firem k samotnému výzkumu a následnému uvedení interpretací, dostupných z měření tržní orientace, do praxe.

Jak již bylo předesláno dříve, cílem mé práce je za prvé deskripce dostupných teoretických poznatků týkajících se tržní orientace, marketingového výzkumu a vymezení faktorů vnějšího prostředí ovlivňujících tržní orientaci. Za druhé definování cílové skupiny pro provedení marketingového výzkumu a následná realizace předběžného výzkumu k porovnání high-tech firem a středních high-tech firem z oblasti oborového prostředí, k ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon obecně a konkrétně v oborovém prostředí a k potvrzení správnosti zvolených ukazatelů tržní orientace ve vztahu k vnějšímu prostředí. Za třetí, analýza výsledků spojená s interpretací a následným poukázáním na rozdíly v oborovém prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami a navržením zefektivnění tržní orientace v těchto firmách.

### 3.3 Použité metody

Metody, které při zpracování diplomové práce byly použity, jsou:

- deskripce, popř. citace dostupných teoretických poznatků z oblasti tržní orientace a podnikového výzkumu,
- analýza sekundárních a primárních dat,
- výzkumné metody (kvalitativního a kvantitativního charakteru),
- řízený rozhovor s manažery vybraných high-tech firem v oblasti Jihomoravského kraje,
- dotazníkové šetření, dle spojení metod MARKOR od Kohliho a Jaworskiho (1993) a metody Tomáškové (2005), vyjádřené pomocí Likertovy sedmistupňové škály
- ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu,
- kalkulace a srovnání, které jsou provedeny na základě výpočtů v programu MS Excel, vztahující se metody zpracování výzkumných dat
- a v neposlední řadě analýza a syntéza zjištěných poznatků.

#### Zdroje dat:

V teorii bylo zmíněno, že se v projektech marketingového výzkumu obvykle pracuje se dvěma zdroji dat, a to sekundárními a primárními. Základním rozdílem mezi těmito zdroji dat je účel, ke kterému byla tato data shromážděna. Sekundární data jsou převzata buď zdarma či za úplaty a primární data jsou shromážděna nově a na míru řešeného problému samotným řešitelem.

Pro tuto diplomovou práci byla v dotazníku, „*Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon*“, využita zrenovovaná sekundární data od řešitelů z GAČRu<sup>2</sup>, která již dříve byla shromážděna pro podobné účely. Tyto data byla použita k rozšíření stávajícího výzkumu o další oblasti za účelem zkoumání, ověření a porovnání tržní orientace a podnikového výkonu a následným interpretacím nových výsledků.

---

<sup>2</sup> Výzkum implementace tržní orientace u high-tech firem, registračním číslem 402/07/1493

Dalším důkazem, že se jedná o sekundární data, je skutečnost, že jsou dostupná studentům, kteří pracují právě na GAČRovském programu. Jedním z kritérií je následné uvedení zdrojů těchto dat. Z tohoto tvrzení se proto dá dále usuzovat, že sekundární zdroje dat byly poskytnuty pro tuto diplomovou práci bezplatně.

#### Výzkumné metody:

Neméně důležitým faktorem ve výzkumu jsou také použité výzkumné metody. V praxi marketingového výzkumu se setkáváme s *kvalitativním* a *kvantitativním* výzkumem. Základní rozdíl je v jejich použití.

**Kvalitativní metoda** pracuje s malými soubory respondentů, zaujímá individuální postoj k respondentům a používá se v případě řešení nového problému a je zapotřebí začít hledat základní souvislosti.

**Kvantitativní metoda** pak pracuje s již známými daty a souvislostmi mezi nimi a používá velký soubor respondentů.

Pro mou diplomovou práci byly použity oba typy metod, jak kvalitativní, tak kvantitativní. Rozhodnutí pro obě metody bylo ovlivněno různými faktory, jako jsou typ firem (high-tech firem a střední high-tech firem), geografické umístění těchto firem, druhy respondentů (pouze jeden manažer z každé firmy), apod.

Z mé práce tedy lze pozorovat, že někdy je zapotřebí aplikovat průnik toho nejlepšího, individuálního pro konkrétní výzkum, který, pro tuto práci, uvádím níže, v *Tabulce č. 1*. Je důležité se snažit nalézt optimum mezi kvalitativními a kvantitativními metodami, pokud nelze přímo použít pouze jednu z těchto metod.

<b>Charakteristika</b>	<b>Kvalitativní výzkum</b>	<b>Kvantitativní výzkum</b>
Použité metody	Hlubkové individuální rozhovory (použity ve 2 případech).	Analýza sekundárních materiálů a údajů, emailový dotazník, standardizovaný telefonický rozhovor.
Způsob dotazování	Otázky vedou k vysvětlení podstatných souvislostí.	Přesně stanovené formulace dotazů i pořadí pokládaných otázek.
Tazatel	Připravený laik, který klade předem formulované otázky v určeném pořadí. Pouze v případě individuálního rozhovoru má určitý vliv na průběh rozhovoru.	
Kontakt	Osobní a poměrně intenzivní. Tazatel nejprve vytváří ovzduší důvěry, v průběhu rozhovoru citlivě reaguje na odpovědi a přizpůsobuje jim další otázky – individuální rozhovor.	Všechny formy kontaktu jsou možné: ústní, písemná, telefonická, emailová. Při osobním kontaktu jde zhruba o střední intenzitu kontaktu, tzn., že tazatel svým vystupováním a chováním vzbuzuje v respondentovi ochotu odpovídat na otázky.
Velikost zkoumaného souboru	Malý až střední vzorek (několik desítek) respondentů.	
Analýza dat	Vyhodnocování jednotlivých případů statistickými postupy.	

Tabulka č. 1: Použité optimum mezi kvalitativní a kvantitativní metodou

### Použité metody k měření tržní orientace:

⇒ **Likertova sedmistupňová škála**, která byla použita v dotazníku „*Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon*“:

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7	Není dostupné

Pro některé z respondentů (manažeri z high-tech firem a středních high-tech firem) je obtížným úkolem vyjádřit svůj názor, spotřební chování či postoj na škále, proto je doporučované a bylo vhodné kombinovat vybraný typ škály se slovním a číselným vyjádřením.

Konstrukce měřící škály je náročná, a proto je brána v úvahu povaha měřeného jevu a srozumitelnost škály pro respondenta. Více viz. *Příloha č. 2*.

⇒ **Metoda MARKOR a metoda Tomáškové**

### Metoda MARKOR

Metoda založena Kohlim a Jaworskim (1993) obsahuje 20 položek, k jejichž měření slouží Likertova škála, ale jen s 5-ti stupni. Podkladem těchto dvaceti položek jsou tři prvky:

- *získávání informací* (6 položek),
- *šíření informací* (5 položek) a
- *odezvu na tyto informace* (9 položek).

Třetí prvek obsahuje dva soubory aktivit, což je:

- *plánovaná odezva* a
- *implementovaná odezva*.

Tržní orientace organizace je pak tvořena prostým součtem těchto tří prvků.



### Metoda Tomáškové

Autorkou této metody je Tomášková (2005), která ji ve stejném roce použila v 18 podnicích. Jedná se o metodu, která zahrnuje, na rozdíl od výše zmíněné metody MARKOR, více prvků:

- *vnější prostředí*
- *oborové prostředí* – orientace na zákazníka, orientace na konkurenci, orientace na dodavatele a orientace na distributory
- *vnitřní prostředí* – interfunkční koordinace a reflektování získaných informací na proces rozhodování.

⇒ **Spearmanův korelační koeficient** je neparametrická míra korelace, určuje, jak dobře může vhodná monotónní funkce popsat závislost mezi náhodnými veličinami  $X$  a  $Y$ .

$$\rho_{XY} = \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

kde:

- $n$  je počet dvojic
- $d_i$  je rozdíl pořadí odpovídající dvojice hodnot veličin  $X$  a  $Y$

Tento koeficient je dále použit u měření závislosti mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, jak v celkovém měřítku, tedy na celý výzkumný vzorek, tak také blíže u oborového prostředí.

### 3.4 Zkoumaný soubor

Hlavní část této diplomové práce, *4 Analýza výsledků výzkumu*, je postavena na dotazníku „*Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon*“.

Dalšími podklady byla databáze high-tech firem a středních high-tech firem ve formě MS Excel dokumentu, který obsahoval informace o cca 50 high-tech firmách a středních high-tech firmách (název firmy, adresa firmy, jméno/a jednatele/ů, IČO a obor podnikání), dále pak doprovodný dopis.

Kontaktní údaje (telefon, dostupnost městskou hromadnou dopravou) na respondenty byly vyhledány přes telefonní seznam na internetových stránkách <http://telefonniseznam.o2active.cz/jnp/cz/index.html> a <http://www.mapy.cz/>. Již v těchto začátcích se narazilo na problém nedostupnosti všech telefonních čísel na respondenty. Z cca 50 high-tech firem a středních high-tech firem bylo získáno pouze 37 telefonních čísel, a to většinou na pevnou linku. Z geografického hlediska byly nalezeny všechny firmy z databáze.

Geografické hledisko bylo bráno v potaz z důvodu osobního dotazování, které se jevílo jakožto vhodnější, k dosažení vyšší návratnosti dotazníků a získání většího množství informací týkajících se přímo dotazníku. Ve finále se osobní dotazování uskutečnilo pouze ve dvou případech. Pozdějším výzkumem se však ověřilo, že první telefonní impuls vydaný k respondentovi a následné elektronické dotazování, je méně finančně i časově náročné a je tedy i více efektivní jak pro dotazovatele, tak především pro samotné respondenty (pro ně především po časové stránce). K efektivitě elektronického dotazování se také může přičíst fakt, že někteří respondenti poslali zároveň s dotazníkem osobní názory a rovněž náměty na obsah a formu dotazníku.

Detailně se jednalo o obvolávání jednotlivých firem a prosba o spojení s ředitelem společnosti, od kterého bylo potřeba svolení o uvolnění jednoho z jeho manažerů pro

vyplnění dotazníku „*Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon*“<sup>3</sup>. Následně se posílal mail již konkrétnímu respondentovi (manažerovi), který obsahoval v příloze průvodní dopis a dotazník. Více informací o obsahu a formě mailu v *Příloze č. 4*.

Ve všech případech kromě 20 se posílal již zmíněný mail. Z těchto dvaceti případů, v 5 byl na druhé straně telefonu záznamník nebo volané číslo neexistuje, v dalších 5 případech nebylo možné se dovolat, u jedné firmy byl vyhlášen konkurz a u zbytku společností se jejich odpověď dala chápat jako „neochota“ v další spolupráci.

Na základě tohoto mailu následovalo buď vyplnění dotazníku a jeho přeposlání, nebo byli respondenti zaneprázdněni, a proto k zajištění vyšší návratnosti, bylo nutné opětovně volat do firmy, aby se respondentům připomnělo, že doposud neposlali vyplněný dotazník, případně zazněl dotaz, zda všemu rozumí.

Po cca 2 intenzivních týdnech dotazování jsem mohla začít se samotným zpracováváním, analýzami a interpretacemi výsledků.

---

<sup>3</sup> někdy velmi obtížné, jelikož ředitelé bývají velmi zaneprázdněni a jsou většinou v terénu - proto bylo někdy potřeba i další spojení přes vyžádané mobilní telefonní číslo na ředitele

## 4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

*Výzkumem trhu* se rozumí „systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna specifická skupina zákazníků ve specifické geografické oblasti“.

V konečné fázi dolování kontaktů bylo shromážděno 61 high-tech firem a středních high-tech firem, z nichž bylo nakonec osloveno 38 firem z čehož bylo 19 high-tech firem a 19 středních high-tech firem. Všechny firmy byly z oblasti Jižní Moravy. Dalším společným rysem, a důležitým aspektem pro výzkum trhu, těchto firem je skutečnost, že spadají do středních a menších firem ve velikosti, to znamená, do počtu 30 zaměstnanců. Rozdílným faktorem zde zůstává snad jen oblast podnikání.

## 4.1 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí by měla firmě, která výzkum provádí, odpovědět na otázku, zda je trh svou velikostí, dynamikou a existující konkurencí vhodný pro to, aby na něj vstoupila, či na něm zůstala nebo expandovala.

Tato analýza poskytuje základní přehled o trhu a hlavních zástupcích, které na něm působí, tj. charakter poptávky, nabízený sortiment a hlavní konkurenti. Analýza nejde do podrobností, pouze poskytuje rámcový obraz o trhu jako celku, jeho velikosti, základní struktuře, a to nejen obraz statický, ale i základní představu o jeho dynamice.

### 4.1.1 Analýza zákazníků

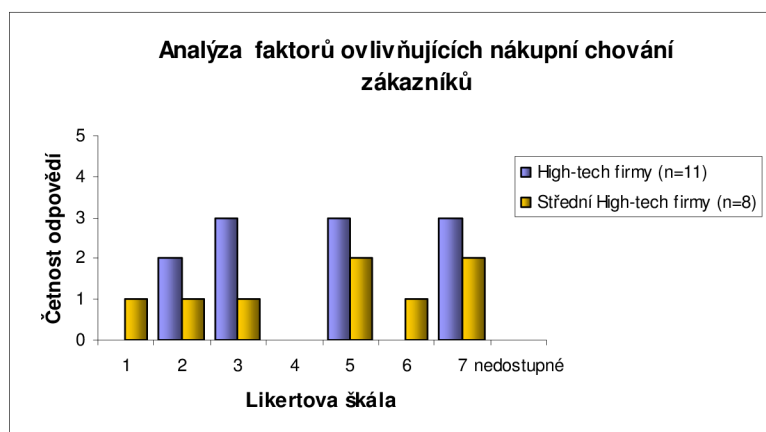
Analýza zákazníků je v této práci rozdělena do dvou částí, na finální zákazníky a distributory.

#### 4.1.1.1 Analýza finálních zákazníků

**Analýzou finálních**, tedy konečných, **spotřebitelů** se v této práci snažím zjistit znalosti o spotřebitelích, o jejich postojích, chování a názorech. Konkrétně se zde zaměřuji na nákupní chování zákazníků, na vývoj požadavků současných a potencionálních zákazníků, zda je aplikován individuální či kolektivní přístup k zákazníkům, jak rozsáhlá je nabízená paleta služeb poprodejního servisu, zda je zjišťován stupeň spokojenosti finálních zákazníků a popřípadě zda je sledován pravidelně, jak vnímají zákazníci image produktů a poslední oblastí je zjišťování důvodu nekoupě produktu potencionálními zákazníky.

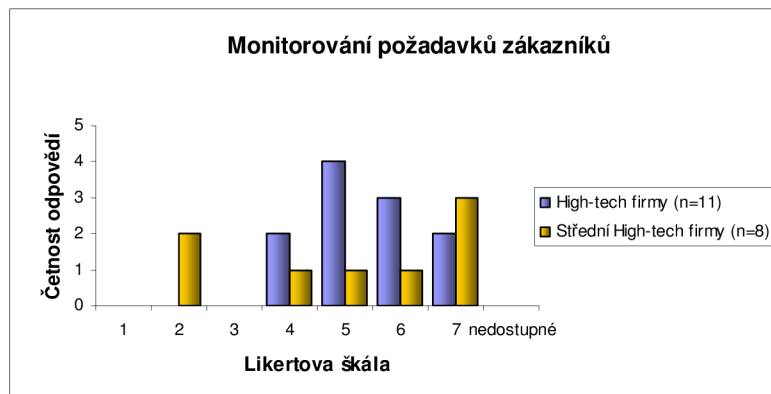
Otázka faktorů, které ovlivňují nákupní chování zákazníků, souvisí s tím, jak je firma schopná udržet si své stávající zákazníky a získat nové, potencionální zákazníky. Na *Grafu č. 3* vidíme, že 6 manažerů z high-tech firem se spíše přiklání k souhlasu, to znamená, že se snaží pravidelně monitorovat a analyzovat tyto faktory. U zbylých 5 firem se manažeři shodují, že není třeba analyzovat tyto faktory tak často, důkladně a především pravidelně. O něco větší poměr manažerů ze středních high-tech firem (5)

spadají do firem, které se snaží pravidelně analyzovat tyto faktory a ostatní 3 firmy se touto analýzou velmi nezabývají. Z toho tedy plyne, že o cca 10% více středních high-tech firem se zaměřuje na pravidelnou analýzu těchto faktorů. U high-tech firem je těžké analyzovat nákupní chování pravidelně, jelikož v této oblasti je to dáno aktuálními požadavky zákazníků, které zrovna nejsou pravidelné. Dalším faktorem, proč manažeři high-tech firem spíše neanalyzují či analyzují nepravidelně, je skutečnost, že u high-tech firem si zákazníci většinou sami diktují nákupní podmínky.



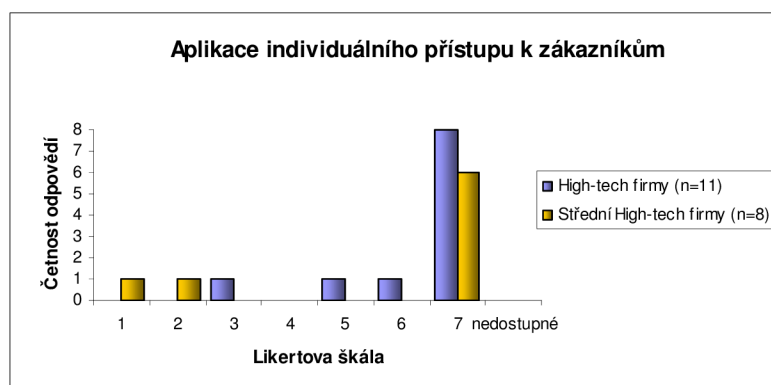
Graf č. 3: Otázka: Pravidelně analyzujeme faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků.

V *Grafu č. 4*, 37,5 % manažerů ze středních high-tech firem tvrdí, že nepravidelně sledují vývoj požadavků současných i potencionálních zákazníků, dalších 37,5 % souhlasí, že sledují vývoj, ale pravidelnost už není na tak vysoké úrovni jako předešlých 37,5 % a zbylých 25 % spíše nesleduje tento vývoj. 82 % manažerů high-tech firem souhlasí s monitorováním vývoje požadavků a zbývajících 18 % zaujímá postoj spíše neutrální. Z tohoto grafu lze tedy vyvodit, že část této otázky velmi úzce souvisí s předešlou otázkou z *Grafu č. 3*, zda firmy pravidelně analyzují faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků. A skutečně nás ukazatele z tohoto grafu ujišťují o faktu, že manažeři z high-tech firem mají větší zájem o pravidelné sledování vývoje požadavků současných a potencionálních zákazníků. Jak již bylo nastíněno dříve, je to z důvodu toho, že high-tech firmy řeší spíše aktuální podněty, a také je zde zahrnut rychlý vývoj v oblasti high-tech firem, rychlejší nežli u středních high-tech firem.



Graf č. 4: Otázka: Pravidelně sledujeme vývoj požadavků současných a potencionálních zákazníků.

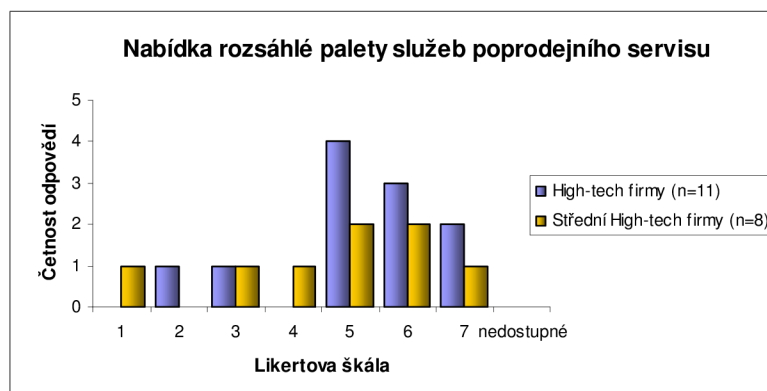
Na tomto *Grafu č. 5* můžeme pozorovat, na která místa kladou firmy opravdu velmi velký důraz. Jak high-tech firmy, tak střední high-tech firmy se snaží aplikovat individuální přístup k zákazníkům. Dále se dá říci, že také záleží na předmětu podnikání. Např. pokud je firma, jakož to jediná na českém trhu, která vyrábí určitý druh výrobku, který je již zaběhlý, potom nemá důvod aplikovat individuální přístup. To lze vidět na grafu<sup>4</sup> u dvou středních high-tech firem, které opravdu velmi nesouhlasí s individuálním přístupem. Ovšem faktem zůstává, že těchto firem, s majoritním postavením na trhu, se moc nevyskytuje.



Graf č. 5: Otázka: Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.

<sup>4</sup> Z Likertovi škály – stupně 1 a 2.

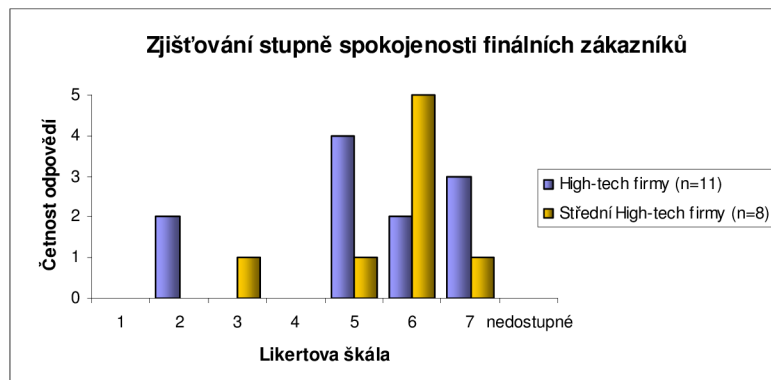
U této otázky – Nabídka rozsáhlé palety služeb poprodejního servisu, opět hodně záleží na předmětu podnikání. Hodnoty z *Grafu č. 6* ukazují, že 82 % manažerů z high-tech firem tvrdí, že jejich firmy nabízí široký poprodejný servis, zbytek spíše nesouhlasí. Co se týká středních high-tech firem, tak většinou souhlasí s rozsáhlou paletou, jen asi 25 % nesouhlasí s širokou paletou v jejich firmách. Z čehož tedy plyne, že high-tech firmy více dbají na poprodejný servis a s tím související spokojenost svých zákazníků. Také se dá z odpovědí usuzovat, že v high-tech firmách může být více důvodů k poprodejným službám než u středních high-tech firem. Například vývoj nového softwaru či nových informačních technologií představuje mnoho dalších instalací v důsledku vývoje nových technologií.



Graf č. 6: Otázka: Nabízíme rozsáhlou paletu služeb poprodejního servisu.

87,5 % manažerů ze středních high-tech firem říká, že mají ve firmách vysoký stupeň zjišťování spokojenosti finálních zákazníků, naopak 12,5 % tvrdí, že jejich stupeň zjišťování spokojenosti není až tak vysoký. U high-tech firem je z 54,5 % spíše vyšší stupeň souhlasu se zjišťováním spokojenosti zákazníků, u 27 % stupeň zjišťování dosahuje nejvyššího souhlasu a zbytek manažerů spíše nesouhlasí s tvrzením o zjišťování spokojenosti v jejich firmách. Z *Grafu č. 7* tedy můžeme usuzovat, že o zjišťování stupně spokojenosti mají téměř stejný zájem high-tech firmy i střední high-tech firmy. Obě si totiž uvědomují skutečnost, že spokojený zákazník je dobrý zákazník a také ta nejlepší reklama.





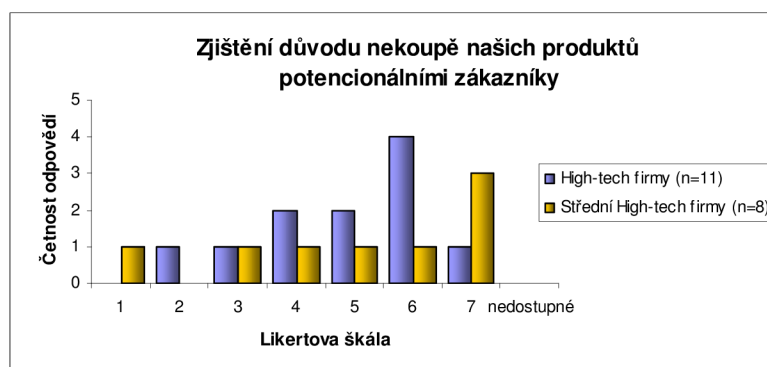
Graf č. 7: Otázka: Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti finálních zákazníků.

Graf č. 8 se zabývá povědomím firem o jejich image produktů, jakož to celkový dojem na veřejnost, jednotlivých firem u jejich zákazníků. 9 z 11 manažerů z high-tech firem jsou přesvědčení, že image jejich produktů u zákazníků je spíše vysoká až vysoká, 1 manažer je přesvědčen o tom, že image je velmi vysoká a 1 manažer, naopak že je velmi nízká. U středních high-tech firem je přesvědčení manažerů na přičkách spíše vysoká až vysoká. 1 manažer na tuto otázku neodpověděl, což může být dáno faktem, že se jeho produkty nedostanou přímo k zákazníkům, ale jsou dále zpracovávány. Z grafu mohou dále konstatovat, že image produktů je u středních high-tech firem o něco důležitější nežli u high-tech firem.



Graf č. 8: Otázka: Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků.

Z celkového hlediska můžeme z *Grafu č. 9* vyčíst, že míra souhlasu s tvrzením v otázce příslušející tomuto grafu mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami je velmi vyrovnaná. Výrazný souhlas s tímto tvrzením byl zjištěn u 4 manažerů z high-tech firem a velmi vysoký zájem u 3 manažerů ze středních high-tech firem. Díky těmto propočtům tedy mohou říci, že se většina (60 %) jak high-tech firem, tak středních high-tech firem zaměřují na tuto otázku se stejným zájmem. Myslím, že vyvození je velmi jednoduché – firmy se snaží o co nejefektivnější prodej, o zlepšování jejich služeb a výrobků a především o obsazení co nejlepších pozic na tuzemském a zahraničním trhu.



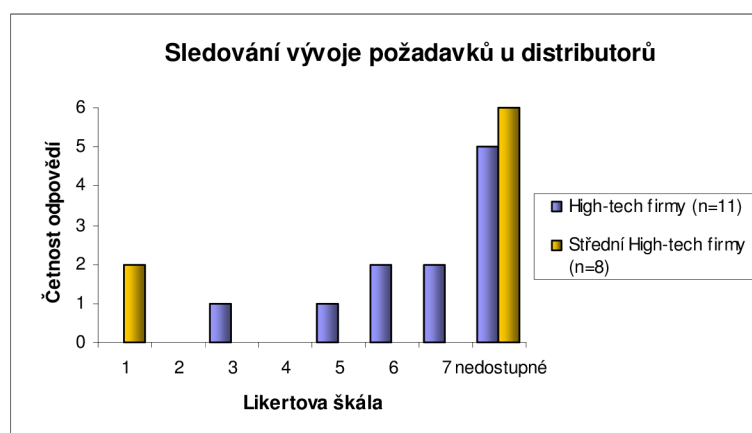
Graf č. 9: Otázka: Zjišťujeme, proč si případní potencionální zákazníci náš produkt doposud nezakoupili.

#### 4.1.1.2 Analýza distributorů

U **analýzy distributorů** se zaměřuji na fakt, zda firmy sledují vývoje požadavků u distributorů, jestli aplikují individuální nebo kolektivní přístup vůči distributorům. Dále je důležité pro firmu, aby sledovala image vlastních produktů u distributorů, měřila stupeň spokojenosti u distributorů, aby se informovala o propagačních akcích svých produktů u distributorů a probírala s distributory jejich problémy. Následujícím významným faktem je marketingová strategie, která by měla být kompatibilní s cíli distributorů.

Ze všech grafů mohu konstatovat, že 4 z 8 středních high-tech firem a 5 z 11 high-tech firem vůbec nespolupracují s distributory a své výrobky prodávají přímo zákazníkům. Dále budou nazývány firmy, které spolupracují s distributory jako „*zbývající firmy*“.

Dle *Grafu č. 10* zbývající střední high-tech firmy spíše nesouhlasí s tím, že by měli pravidelně sledovat vývoj požadavků u distributorů, naopak většina zbývajících high-tech firem (kromě 1) si myslí, že je pravidelné sledování vývoje požadavků spíše důležité až velmi důležité. Lze tedy prohlásit, že o pravidelné sledování vývoje požadavků spíše dbají zbývající high-tech firmy. Důvodem může být fakt, že distributoři mají většinou užší vztahy se zákazníky, nežli samotné firmy. Mají tedy větší přehled o aktuálních požadavcích zákazníků a trhu.



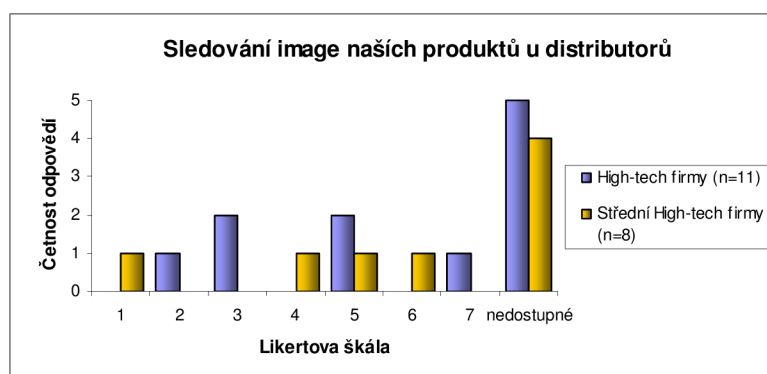
Graf č. 10: Otázka: Pravidelně sledujeme vývoj požadavků u našich distributorů.

Otázka aplikace individuálního přístupu k distributorům se zdá být u *Grafu č. 11* mezi zbývajících high-tech firmami a středními high-tech firmami v odpovědích velmi vyrovnaná. Ovšem manažeři u zbývajících high-tech firem jsou spíše pro aplikaci individuálního přístupu v poměru 6:2 a u manažerů zbývajících středních high-tech firem je to 2:2. Z čehož se dá usuzovat, že zbývající high-tech firmy mají větší snahu o individuální přístup k distributorům. Je to dáno individualitou požadavků a projektů, které se nachází celkově v high-tech firmách více než ve středních high-tech firmách.



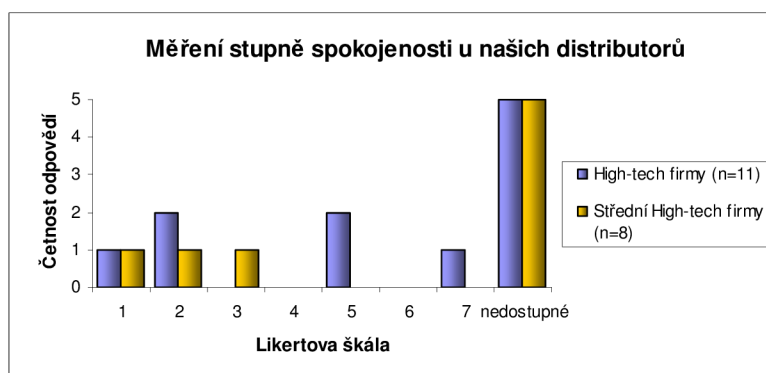
Graf č. 11: Otázka: Aplikujeme individuální přístup vůči distributorům.

Na *Grafu č. 12* můžeme sledovat, že u zbývajících high-tech firem je ukazatel na Likertově škále opravdu rozmanitý. První polovina manažerů ze zbývajících high-tech firem zastávají názor, že v jejich firmě se spíše nesleduje image produktů u distributorů, naopak druhá polovina manažerů zařazují svoji firmu mezi ty, které sledují image jejich produktů. Tři manažeři ze čtyř zbývajících středních high-tech firem jsou přesvědčeni, že se v jejich firmě sleduje image produktů a pouze jeden má názor, že tato otázka pro jejich firmu není důležitým faktorem. Tedy v poměru jsou na tom lépe zbývající střední high-tech firmy. Pokud se chtějí střední high-tech firmy udržet na trhu, ba dokonce vynikat, měli by se v prvé řadě zaměřit na kvalitu a prestiž svých produktů či služeb.



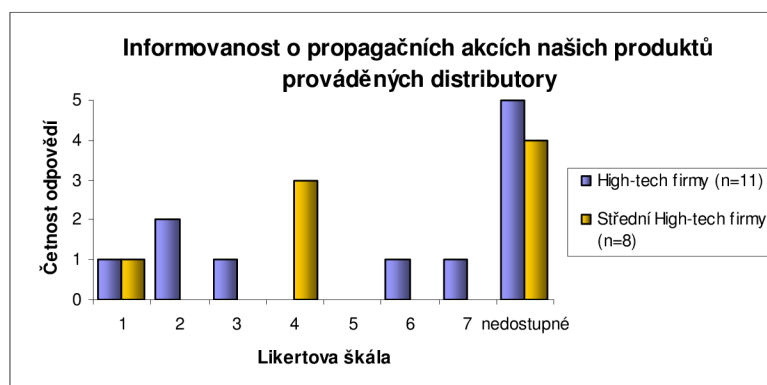
Graf č. 12: Otázka: Sledujeme image našich produktů u distributorů.

V *Grafu č. 13* jsou uvedeny odpovědi manažerů na otázku, zda pravidelně měří stupeň spokojenosti u svých distributorů. Manažeři ze zbývajících high-tech firem měří spokojenost v poměru 3:3, což znamená, že polovina zbývajících firem měří a druhá polovina neměří spokojenost distributorů. U zbývajících středních high-tech firem se stupeň spokojenosti spíše neměří. Proto můžeme říci, že otázkou pravidelného měření stupně spokojenosti distributorů se více zabývají zbývající high-tech firmy. Důvodem by mohla být větší potřeba distributorů ve smyslu, distributoři prodávají technologie firem, a proto by měli být v souladu s kulturou a vztahy dané firmy a také v souladu s technologiemi, které dále distribuují.



Graf č. 13: Otázka: Pravidelně měříme stupeň spokojenosti u našich distributorů.

K otázce, zda se pravidelně firmy informují o propagačních akcích jejich produktů prováděných distributory, se postavili manažeři ze zbývajících high-tech firem následovně, 4 z nich se spíše neinformují a 1 z nich se u tuto oblast vůbec nezajímá, zbývajících 2 se informují a zajímají o propagační akce. Pokud se jedná o zbývajících středních high-tech firmy, tak v 1 firmě se nesnaží o informovanost a ve 3 zaujímají neutrální až spíše kladný postoj k informovanosti o propagačních akcích distributorů. Z *Grafu č. 14* proto plyne, že zbývajících high-tech firmy se zajímají o informovanost o propagačních akcích jejich produktů u distributorů mnohem více než zbývajících středních high-tech firmy. S touto otázkou úzce souvisí také „prodej jména, značky“ a pokud se chce firma udržet v sekci high-tech a mít dobrou povědomost u zákazníků, potom musí pečovat nejen o své propagační akce, ale také o propagační akce jejich distributorů.



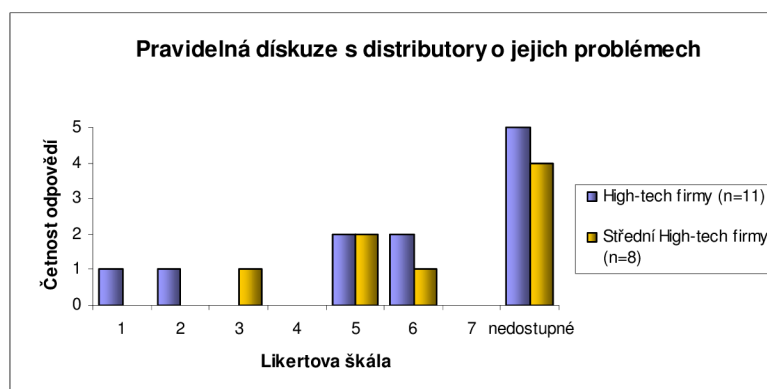
Graf č. 14: Otázka: Pravidelně se informujeme o propagačních akcích našich produktů prováděných distributory.

Z Grafu č. 15 můžeme vidět postoj zbývajících středních high-tech firem k otázce, zda je marketingová strategie kompatibilní s cíli distributorů, který je v poměru 1:3, tedy 1 firma zřejmě nepotřebuje sladovat své cíle s distributory a zbylé 3 firmy dbají o to, aby strategie byly kompatibilní. U zbývajících high-tech firem je otázka kompatibility o něco pozitivnější. Všechny zbývající firmy dbají o to, aby distributoři znali jejich cíle a byly s nimi v souladu. Z toho se dá tedy soudit, že jak zbývající střední high-tech firmy, tak i zbývající high-tech firmy dbají o kompatibilitu s cíli distributorů. Tato otázka je úzce spjata s otázkou z Grafu č. 14, jelikož pokud firmy chtějí, aby distributoři prodávali jejich služby či výrobky a zároveň dělali dobrou reklamu, potom by měli distributoři znát jak produkt nebo službu, tak také strategie firmy.



Graf č. 15: Otázka: Naše marketingová strategie je kompatibilní s cíli distributorů.

U *Grafu č. 16* nás zajímá, zda firmy pravidelně diskutují s distributory o jejich problémech. 2 zbývající high-tech firmy z 6 se o tuto problematiku nezajímají a ostatní 4 firmy z těchto 6 pravidelnou diskuzi s distributory pokládají za důležitou. Může to být dáno předmětem podnikání, typem výrobků či služeb nebo cílem firmy, aby distributoři prodávali jejich výrobky či služby v souladu s kulturou a řádem dané firmy. Postoje zbývajících high-tech firem byly následovné, v 1 firmě ze 4 se spíše nezajímají o pravidelné diskuze, ovšem u zbylých 3 firem ze 4 se spíše zajímají o tuto oblast. Po shrnutí získáme tyto výsledky, že zbývající střední high-tech firmy se více zajímají o problémy jejich distributorů nežli zbývající high-tech firmy.



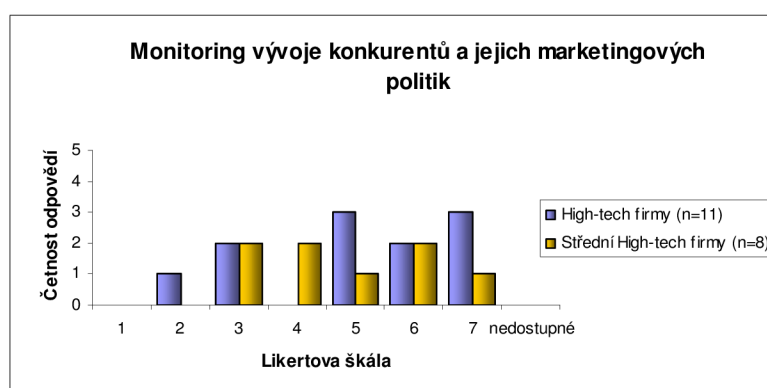
Graf č. 16: Otázka: Pravidelně hovoříme s distributory o jejich problémech.

#### 4.1.2 Analýza konkurence

U **analýzy konkurence** jde o hlubší pohled na chování konkurence na trhu než u celkové tržní analýzy. V této oblasti se můj výzkum zúžil na zjišťování, jestli firmy provádí monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik, zda se snaží předvídat chování hlavních konkurentů. Důležitým aspektem u této analýzy je také znalost silných a slabých stránek hlavních konkurentů firmy. Další vytyčenou oblastí je analýza konkurenčních strategií hlavních konkurentů a také otázka, jestli firmy provádí benchmarking vůči hlavním konkurentům.

Otázkou pravidelného monitoringu vývoje konkurentů a jejich marketingových politik se minimálně zabývají 3 high-tech firmy, ostatních 5 tuto otázku řeší a zbylé 3 firmy se

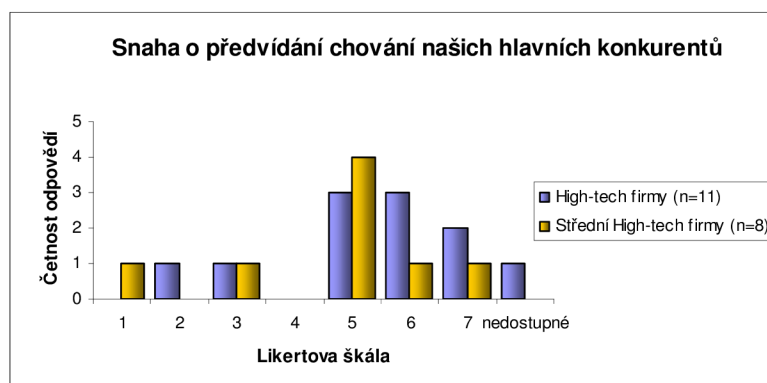
o tuto oblast velmi zajímají. 2 střední high-tech firmy se spíše nezajímají o monitoring, další 2 firmy se k této otázce staví neutrálně, 3 se této oblasti věnují a zbylá 1 pokládá monitoring za velmi důležitý. Z čehož tedy plyne, že otázka monitoringu vývoje konkurentů z *Grafu č. 17*, je důležitější pro high-tech firmy. Jedním z důvodů by mohlo být rychlejší tempo marketingových politik u high-tech firem než u středních high-tech firem.



Graf č. 17: Otázka: Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.

S předešlou otázkou úzce souvisí následující otázka, o snaze firem předvídat chování jejich hlavních konkurentů, kterou můžeme sledovat z *Grafu č. 18*. 18 % high-tech firem se nesnaží o předvídaní chování, 54,5 % se zabývají touto oblastí a zbylých 18 % firem tuto otázku považují za velmi důležitou. U 33% středních high-tech firem nezaznamenáváme snahu o předvídaní chování konkurentů, v 62,5 % můžeme sledovat zájem o snahu předvídaní, ovšem ve 12,5 % dosahuje snaha o předvídaní chování hlavních konkurentů nejvyššího zájmu. Což mne vede k závěrům, že i střední high-tech firmy i high-tech firmy se snaží předvídat chování jejich hlavních konkurentů. Tyto znalosti ovlivňují především konkurenceschopnost, která je v těchto oborech a v dnešní době důležitým aspektem k udržení si dobré pozice na trzích.





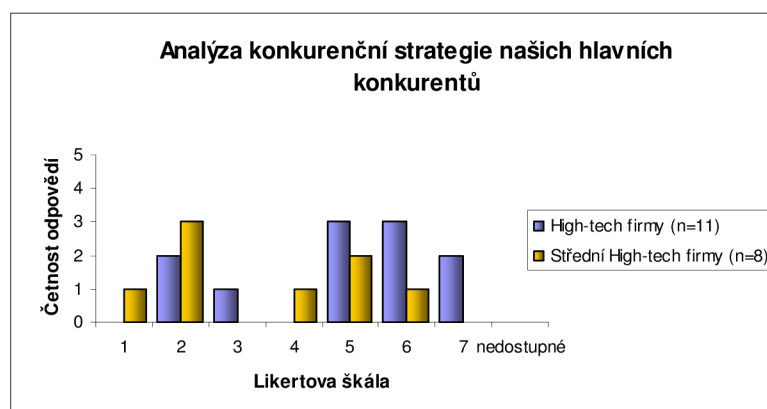
Graf č. 18: Otázka: Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.

Otázkou znalosti silných a slabých stránek hlavních konkurentů se zabývá *Graf č. 19*. Dva manažeři z high-tech firem si myslí, že jejich firma zaujímá spíše neutrální postoj ke zjišťování těchto znalostí. 5 manažerů z jiných high-tech firem zastává názor, že u nich se zajímají o znalosti silných a slabých stránek konkurentů a ostatní 4 manažeři tvrdí, že je to jeden z důležitých aspektů ve sledování konkurentů. Střední high-tech firmy se k tomu staví následovně – 3 z nich mají spíše neutrální postoj, 2 zaujímají názor, že je dobré znát silné a slabé stránky konkurentů a poslední 3 firmy tuto oblast berou jako důležitou oblast. V souhrnu se snaží obě skupiny firem, jak high-tech firmy, tak střední high-tech firmy, zabývat znalostí konkurentů. Jen mohu zmínit, že high-tech firmy jsou o necelých 10% snaživější v získávání těchto dat. Snad je to dáno právě vyššími technologiemi, které se značně rychle vyvíjejí.



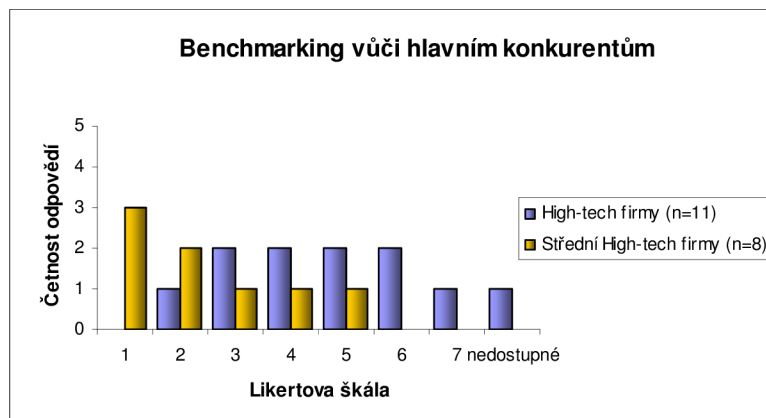
Graf č. 19: Otázka: Známe silné a slabé stránky našich hlavních konkurentů.

Na otázku, z *Grafu č. 20*, zda firmy pravidelně analyzují konkurenční strategii jejich hlavních konkurentů, manažeři z high-tech firem reagovali takto, 3 konstatují, že tuto pravidelnou analýzu konkurentů spíše neprovádějí, naopak 6 tvrdí, že analýzu spíše provádějí a dokonce 2 z celkových 11 souhlasí s tím, že analýzu konkurentů pravidelně provádějí. Od manažerů středních high-tech firem mi bylo sděleno ve 4 případech z 8, že se touto problematikou spíše nezaobírají, 1 manažer zastával neutrální názor a 3 manažeři souhlasí s tím, že se v jejich firmě praktikuje pravidelná analýza. Zde tedy mohu vyvodit, že pro high-tech firmy je tato oblast mnohem zajímavější a důležitější, a proto se jí tedy snaží pravidelně zkoumat.



Graf č. 20: Otázka: Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů.

Na Likertově skále můžeme sledovat téměř ukázkové rozložení odpovědí manažerů z high-tech firem. U středních high-tech firem je ovšem rozložení odpovědí mnohem rozmanitější. V 6 firmách z 8 se o benchmarking, tedy o měření a analýzu procesů a výkonů firmy a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních, vůbec či téměř vůbec nezabývají. Jedna firma z osmi má neutrální postoj a v poslední firmě spíše provádí benchmarking. U high-tech firem se spíše zajímají 4 firmy a velmi vysoký zájem o benchmarking lze pozorovat u 3 firem. Z tohoto *Grafu č. 21* se tedy dá usoudit, že o benchmarking jeví větší zájem high-tech firmy nežli střední high-tech firmy. Předpokládá se, že high-tech firmy na tyto měření a analýzy mají mnohem lepší prostředky a také zaměřené lidi, nežli střední high-tech firmy.



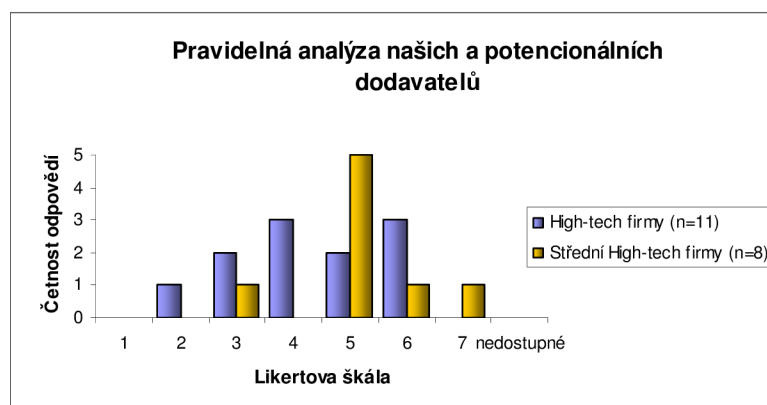
Graf č. 21: Otázka: Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.

#### 4.1.3 Analýza dodavatelů

V **analýze dodavatelů** by se měli zjišťovat informace o síle, koncentrovanosti odvětví, významnost odběratele, specializovanost výrobku či jeho značka. Dále je dobré se zaměřit na informace o podmínkách obchodu výrobce.

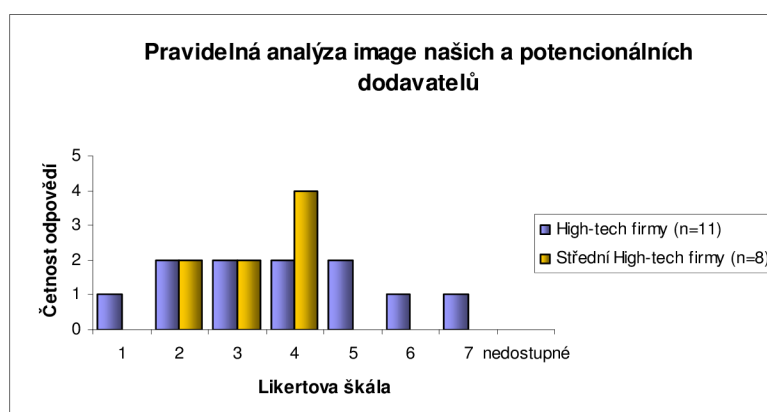
V této práci byly u analýzy dodavatelů zjišťovány informace o provádění pravidelné analýzy nabídek stávajících a potenciálních dodavatelů, o provádění pravidelné analýzy image stávajících a potencionálních dodavatelů a provádění pravidelné analýzy přístupů dodavatelů k požadavkům. Dále se výzkum analýzy zaměřil na oblast pravidelné diskuze s dodavateli o jejich problémech a na spolupráci s dodavateli na vývoji nových speciálních technologií – nových komponent použitelných pro firemní produkty.

Otázkou pravidelnosti analýzy firemních a potencionálních dodavatelů se zabývá aktivně 7 středních high-tech firem a 5 high-tech firem. Neutrální postoj k této oblasti analýzy zaujali 3 manažeři z high-tech firem. Z *Grafu č. 22* se dá tedy soudit, že o pravidelnou analýzu se starají z větší části střední high-tech firmy, nežli high-tech firmy. Může to být z důvodu kvality jednotlivých produktů, dílů, součástí, které většinou high-tech firmy nepoužívají. Ty se zaměřují spíše na software, který povětšinou vyvinou sami.



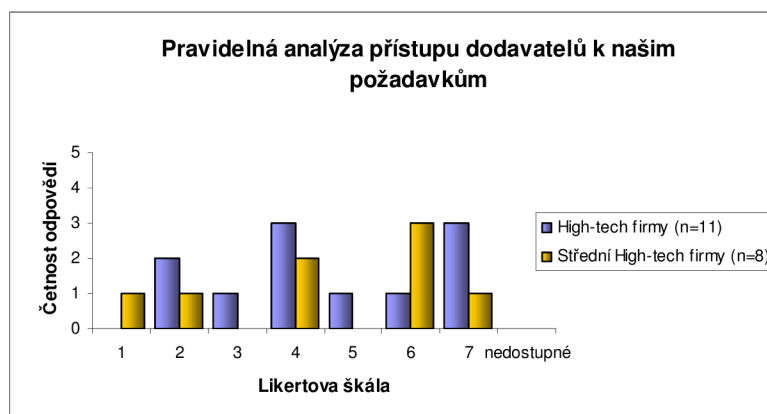
Graf č. 22: Otázka: Provádíme pravidelnou analýzu nabídek našich a potencionálních dodavatelů.

Graf č. 23 nám ukazuje, kolik firem provádí pravidelnou analýzu image jejich a potencionálních dodavatelů. Podle procentuálního měřítka se jednotliví manažeři z high-tech firem k této otázce staví - 9 % tvrdí, že se o image dodavatelů nestarají, 36 % zastává názor, že analyzují image dodavatelů, ale ne pravidelně, 18 % zaujímá neutrální postoj, 27 % spíše souhlasí s pravidelnou analýzou a zbylých 9 % souhlasí s touto analýzou. U středních high-tech firem jsou to 4 firmy, které neprovádí pravidelnou analýzu a 4 firmy, které zaujali neutrální postoj k provádění pravidelné analýzy image dodavatelů, tzn., že tyto firmy provádí analýzu, ale ne pravidelně. Z toho tedy plyne, že o pravidelnou analýzu image z větší části dbají spíše high-tech firmy, které se zřejmě také více starají o to, aby vhodné dodavatelské firmy dodávali kvalitní materiály či jiné komponenty.



Graf č. 23: Otázka: Provádíme pravidelnou analýzu image našich a potencionálních dodavatelů.

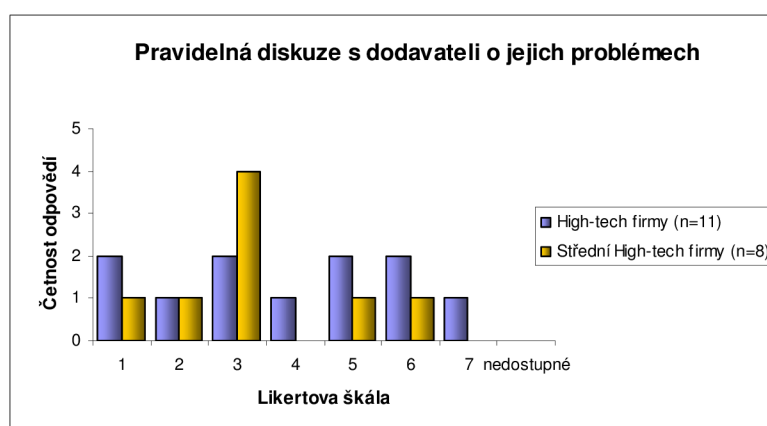
Z Grafu č. 24 nás zajímá, zda firmy provádí pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k jejich požadavkům. Ve 2 středních high-tech firmách z 8 se neprovádí pravidelná analýza, další dva manažeři zařadili svou firmu mezi ty, které spíše provádí analýzu, ale ne pravidelně a ve zbývajících 4 firmách se přiklánějí k pravidelné analýze přístupu dodavatelů k požadavkům. Co se high-tech firem týká, tak ve 3 spíše neprovádí pravidelnou analýzu, v dalších 3 jsou na neutrálním bodě a v ostatních 5 firmách se snaží o pravidelnější až pravidelnou analýzu. Z této analýzy tedy plyne, že pravidelností se zabývají jak high-tech firmy, tak střední high-tech firmy cca stejně. Tato otázka záleží na spokojenosti firem a odbornosti dodavatelů k daným komponentům. Pokud bude do firmy dodáván pouze jeden druh komponent po celá dlouhá léta a nebude se rapidně měnit, potom není důvod pro pravidelnou analýzu, ale pokud firma vyžaduje neustále se měnící a vyvíjející druh komponent, pak je analýza nezbytná.



Graf č. 24: Otázka: Provádíme pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k našim požadavkům.

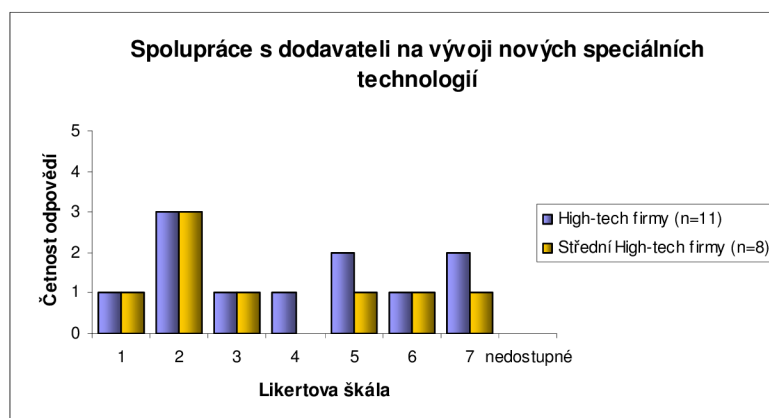
Otázkou pravidelné diskuze s dodavateli o jejich problémech pojednává Graf č. 25. 18 % manažerů z high-tech firem zastává názor, že se jejich firma nezajímá o diskuzi s dodavateli, 27 % manažerů tvrdí, že diskutují s dodavateli o jejich problémech, ale ne tak pravidelně, 9 %, tedy 1 firma zaujímá neutrální postoj, 36 % manažerů je přesvědčených, že pravidelnou diskuzi spíše provádí a konečných 9 % si stojí za pravidelností diskuzí. Procentuální vyjádření u středních high-tech firem je následující, 12,5 % firem se diskuzemi nezaobírá, 62,5 % firem diskutují s dodavateli, ale ne pravidelně a zbylých 25 % se snaží diskutovat s dodavateli. Z názorů jednotlivých

manažerů tedy mohou vyvodit, že o pravidelnost diskuzí s dodavateli o jejich problémech se o cca 30 % více zajímají high-tech firmy. Je to důležité hlavně z toho důvodu, že high-tech firmy mají mnohem úžeji specifikované požadavky na dodavatele než střední high-tech firmy.



Graf č. 25: Otázka: Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech.

Na *Grafu č. 26* vidíme, jak firmy spolupracují s jejich dodavateli na vývoji nových speciálních technologií. Jedna firma z 11 high-tech firem vůbec nespolupracuje v oblasti vývoje nových technologií s dodavateli, další 4 firmy také nemají velké potřeby o spolupráci v tomto směru s dodavateli, 1 firma přistupuje k této oblasti laxně, 3 firmy spíše spolupracují s dodavateli a zbylé 2 firmy berou spolupráci za velmi důležitou. U středních high-tech firem jsou první tři stupně na Likertově škále stejné jako u high-tech firem, změna nastává až u 2 firem z 8, které se o spolupráci s dodavateli zajímají a 1, pro kterou se zdá spolupráce s dodavateli v oblasti nových technologií velmi důležitá. Ve finále z tohoto grafu plyne, že na vývoji nových speciálních technologií se s dodavateli spíše podílejí high-tech firmy, což se dalo, dle oboru zaměření a daných potřeb k dalšímu potřebnému vývoji, předpokládat.



Graf č. 26: Otázka: Spolupracujeme s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent použitelných pro naše produkty).

## 4.2 Porovnání vlivu tržní orientace na oborové prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami

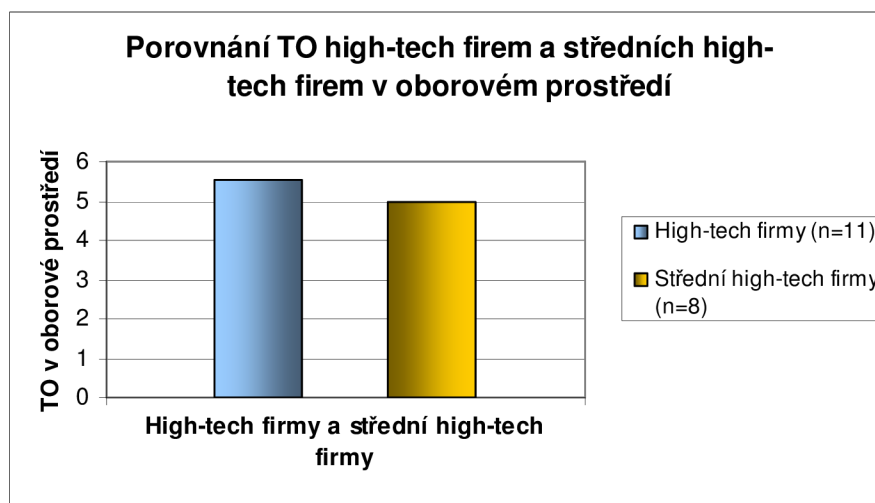
Hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace firem působících v oblasti high-tech firem a středních high-tech firem jsou uvedeny v *Tabulce č. 3*, hodnoty jednotlivých položek pak v *Příloze č. 7*. Graficky jsou tyto hodnoty tržní orientace high-tech firem a středních high-tech firem znázorněny na *Grafu č. 27*. V další kapitole, *4.3 Výzkum vlivu tržní orientace na podnikový výkon*, jsou pak tyto propočty tržní orientace použity k výpočtům Spearmanova korelačního koeficientu.

Prvky tržní orientace	TO high-tech firem	TO středních high-tech firem
<b>Oborové prostředí:</b>	<b>5,542</b>	<b>4,987</b>
<i>Zákazníci:</i>	<i>7,572</i>	<i>6,911</i>
finální	5,286	5,125
distributoři	2,286	1,786
<i>Konkurence</i>	<i>4,909</i>	<i>4,125</i>
<i>Dodavatelé</i>	<i>4,145</i>	<i>3,925</i>

Tabulka č. 3: Hodnota jednotlivých prvků tržní orientace (TO)

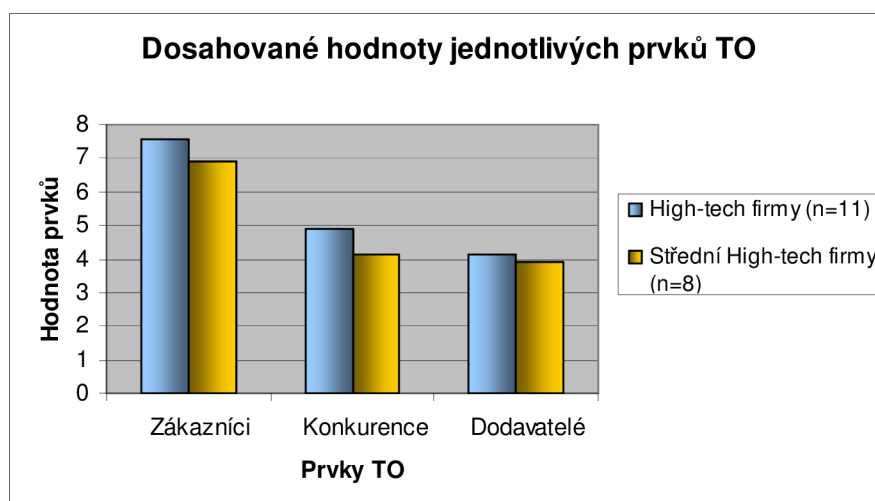
Z *Grafu č. 27* můžeme vyzorovat, že high-tech firmy mají ke svému řízení společnosti mnohem větší míru tržní orientace než střední high-tech firmy. Mohlo by to být dáno tím, že high-tech firmy jsou více tržně orientovány v oblastech, jako jsou, předávání informací o všech důležitých zákaznících každému podnikovému útvaru, v oblastech strategického a taktického rozhodnutí jsou interpunkční a interdivizionální a divize a funkční oblasti mají lépe koordinovány a řízeny ve smyslu odpovědnosti. Dalším možným vysvětlením toho, že high-tech firmy mají lepší tržní orientaci, je takové, že se více snaží o podnikovou kulturu, která by byla více efektivní a vhodná k vytvoření vyšších hodnot pro zákazníka.





Graf č. 27: Porovnání tržní orientace high-tech firem a středních high-tech firem v oborovém prostředí

V *Grafu č. 28* jsou vyobrazeny dosahované hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace seřazené dle získaných hodnot. Opět tedy můžeme z grafu pozorovat, že high-tech firmy mají většinou ve všech případech o stupeň vyšší hodnoty. Nejvíce se tržně orientují na zákazníky. To může být dáno vyšší poptávkou po výrobcích či službách. High-tech firmy se také hodně zaměřují na svou konkurenci, aby mohly rychleji reagovat a tudíž být flexibilnější a více konkurenceschopnější. U dodavatelů je to mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami téměř vyrovnané. Oba druhy společností tedy potřebují kvalitní technologie a komponenty od dodavatelů.



Graf č. 28: Porovnání dosahované hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace

### 4.3 Výzkum vlivu tržní orientace na podnikový výkon

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu byl ověřen vliv tržní orientace na podnikový výkon. Tento korelační koeficient je používán v případě dvourozměrného souboru kvalitativních veličin X a Y ke zjištění stupně závislosti těchto dvou znaků. Spearmanův koeficient nabývá hodnot mezi -1 a 1, přičemž hodnoty blízké jedničce udávají prakticky shodné pořadí u obou znaků a tedy silnou kladnou korelaci, zatímco hodnoty blízké mínus jedné udávají opačné pořadí a tedy silnou zápornou korelaci.

#### 4.3.1 Výzkum vlivu na celý zkoumaný vzorek

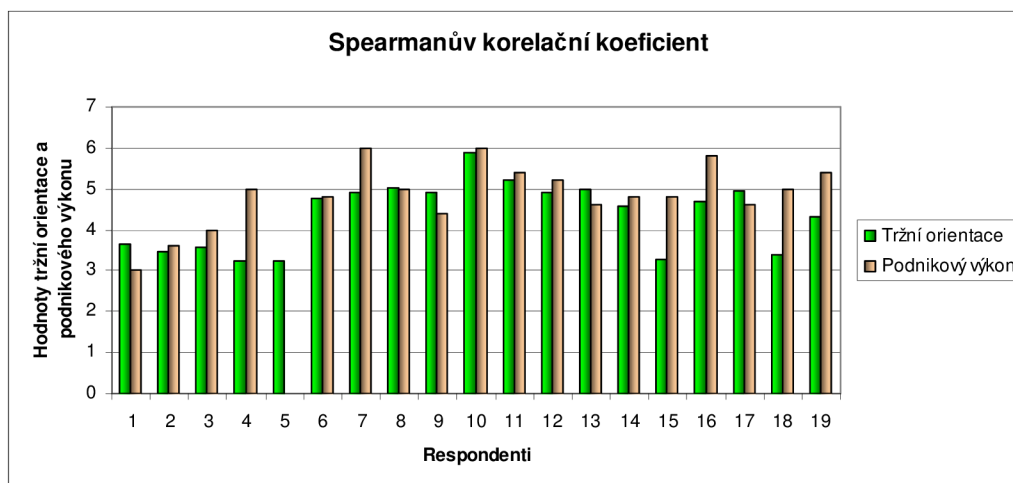
Pro výpočet Spearmanova korelačního koeficientu byly zahrnuty všechny dotazníky, tedy dotazníky jak high-tech firem, tak také středních high-tech firem. V *Tabulce č. 2* byla u každého dotazníku vypočtena tržní orientace a podnikový výkon každé firmy. Dále pak tabulka obsahuje proměnné hodnoty  $d_i$  a  $d_i^2$ .

Respondent	Tržní orientace	Podnikový výkon	$d_i$	$d_i^2$
1	3,63	3,00	0,63	0,403
2	3,46	3,60	-0,14	0,019
3	3,56	4,00	-0,44	0,196
4	3,25	5,00	-1,75	3,063
5	3,23	0,00	0,00	0,000
6	4,75	4,80	-0,05	0,002
7	4,90	6,00	-1,10	1,202
8	5,04	5,00	0,04	0,001
9	4,90	4,40	0,50	0,254
10	5,87	6,00	-0,13	0,018
11	5,21	5,40	-0,19	0,036
12	4,92	5,20	-0,28	0,077
13	4,98	4,60	0,38	0,145
14	4,58	4,80	-0,22	0,050
15	3,29	4,80	-1,51	2,285
16	4,69	5,80	-1,11	1,227
17	4,94	4,60	0,34	0,117
18	3,38	5,00	-1,62	2,609
19	4,33	5,40	-1,07	1,151
<b>Výsledná hodnota</b>	4,36	4,60	x	0,677

Tabulka č. 2: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u jednotlivých respondentů

Výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu činí 0,99940614, což vypovídá o opravdu vysoké míře závislosti mezi oběma veličinami. V *Grafu č. 29* je vyobrazen vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem u jednotlivých respondentů. Je zde možné pozorovat onu závislost. Při vyšší tržní orientaci je hodnota podnikového výkonu také vyšší, a naopak. Spearmanův korelační koeficient tedy potvrdil závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkon téměř<sup>5</sup> celého výzkumného vzorku.

Nejvyšší závislost (těsnost) byla zjištěna u firem 2, 6, 8, 10, 11, 14, střední závislost je u firem 1, 3, 9, 12, 13, 17, a naopak nejnižší závislost můžeme sledovat u firem 4, 7, 15, 16, 18, 19. Prvních osm firem jsou střední high-tech firmy a zbytek jsou high-tech firmy, z toho tedy plyne, že u středních high-tech firem jsou 3 firmy, které mají nejvyšší závislost tržní orientace na podnikovém výkonu, 2 firmy jsou na úrovni střední závislosti a 2 firmy vykazují velmi nízkou závislost. U high-tech firem je to následující, s nejvyšší závislostí můžeme pozorovat 3 firmy, se střední 4 firmy a s nejnižší, pak opět 4 firmy. Z čehož můžeme usuzovat, že z celkového hlediska jsou více závislé střední high-tech firmy.



Graf č. 29: Vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem podle Spearmanova koeficientu

<sup>5</sup> Kromě firmy 5, která neposkytla data o podnikovém výkonu

## 4.4 Výzkumné závěry

Na základě výsledků výzkumu lze formulovat následující závěry:

### 4.4.1 Závěry týkající se analýzy zákazníků z oborového prostředí

#### ▪ *Finálních*

U analýzy finálních zákazníků jsem se zaměřila konkrétně na nákupní chování zákazníků, na vývoj požadavků současných a potencionálních zákazníků, zda je aplikován individuální či kolektivní přístup k zákazníkům, jak rozsáhlá je nabízená paleta služeb poprodejního servisu, zda je zjišťován stupeň spokojenosti finálních zákazníků a popřípadě zda je sledován pravidelně, jak vnímají zákazníci image produktů a poslední oblastí je zjišťování důvodu nekoupě produktu potencionálními zákazníky.

Silnými stránkami **high-tech firem** jsou oblasti, kde se pravidelně sleduje vývoj požadavků současných i potencionálních zákazníků, a také se silně angažují v nabízení rozsáhlé palety služeb poprodejního servisu. Důvody, proč zrovna v těchto oblastech jsou high-tech firmy více specializovány nežli střední high-tech firmy můžou být, že se tyto firmy spíše zaměřují na aktuální podněty, snaží se o adaptaci rychlého vývoje v oblastech high-tech, který je rychlejší než u zmíněných středních high-tech firem. Jedním z argumentů, proč vynikají high-tech firmy v poprodejním servisu, může být ten, že se snaží docílit spokojenosti svých zákazníků rozšířenějším nebo aktivnějším poprodejním servisem. Snad to může být i faktem, že u high-tech firem je více důvodů k těmto službám, jelikož vývoj softwarů a technologií jde velmi rychle dopředu.

Oba druhy společností, **high-tech firmy** i **střední high-tech firmy**, mají stejnou snahu o aplikaci individuálního přístupu k zákazníkům, o pravidelné zjišťování stupně spokojenosti finálních zákazníků a také o zjišťování důvodů, proč si případní potencionální zákazníci jejich produkt doposud nezakoupili. Aplikace individuálního přístupu se dá odůvodnit různorodostí použití výrobků či služeb a tedy i různorodostí přístupů. Stejná část high-tech firem i středních high-tech firem chce mít spokojené finální zákazníky, zde můžeme vidět, jak berou firmy na zřetel staré pořekadlo „můj

zákazník, můj pán“. To znamená, že firmy dbají na spokojeného zákazníka, který dál šíří kladnou reklamu. Nadpoloviční většina obou firem se pídí po odpovědi na otázku proč si případní potencionální zákazníci jejich produkt doposud nezakoupili. Snad je to dáno tím, že se firmy snaží o co nejefektivnější prodej, o zdokonalování jejich služeb a výrobků a především o zaujmutí co nejlepších pozic na tuzemském a zahraničním trhu.

Mezi silnější stránky **středních high-tech firem** patří fakt, že se snaží pravidelně analyzovat faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků, že jsou si jistí, že znají postavení image jejich produktů u zákazníků. Může to být dáno skutečností, že u high-tech firem je obtížné zanalyzovat nákupní chování zákazníků pravidelně, jelikož zákazníci si většinou sami, v průběhu vývoje, diktují nákupní podmínky. Otázka ohledně image produktů souvisí také s tím, zda má firma distributory či nemá. Tedy pokud má, potom se nemusí velmi zajímat, o přímé potřeby a reakce zákazníků o jejich produktech, jelikož tyto informace jsou většinou zprostředkovány distributory. Dalším faktorem může být to, že u středních high-tech firem si zákazníci kladou přímé podmínky na produkt, který je mnohem rozmanitější než u high-tech firem. Zákazníci si tedy mohou vybírat a porovnávat s konkurencí, čemuž chtějí samozřejmě firmy zabránit, a proto se dotazují a pozorují přímé reakce a následně reagují zlepšeným či dokonce inovovaným výrobkem.

#### ▪ **Distributorů**

Jelikož s distributory nespolupracují 4 manažeři z 8 u středních high-tech firem a 5 manažerů z 11 u high-tech firem, tak budou nazývány firmy, které s distributory spolupracují jako „zbývající firmy“.

**Zbylé high-tech firmy** vynikají v oblastech jako je pravidelné sledování vývoje požadavků u jejich distributorů, v aplikování individuálního přístupu vůči distributorům, také v pravidelném měření stupně spokojenosti jejich distributorů a v neposlední řadě také v otázce pravidelné informovanosti o propagačních akcích jejich produktů prováděných distributory. Fakta, proč jsou high-tech firmy lepší v těchto čtyřech oblastech mohou být následující, více dbají na vývoj požadavků u distributorů,

protože distributoři mají většinou užší vztahy se zákazníky, nežli samotné firmy. Mají tedy větší přehled o aktuálních požadavcích zákazníků a trhu. Aplikují individuální přístup k distributorům, protože každý projekt je individuální, dle specifických požadavků zákazníka. Změna v informačních technologiích netrvá měsíce, jak tomu bývá u inovace výrobku, ale někdy pouze dny či týdny. Zbylé high-tech firmy se také pravidelněji zaměřují na měření stupně spokojenosti distributorů, jelikož jejich záměrem je, aby distributoři byli v souladu s kulturou dané firmy a s jejich technologiemi, které dále distribuují. S otázkou pravidelné informovanosti o propagačních akcích u distributorů souvisí také „prodej jména, značky“ a pokud se chce firma udržet v sekci high-tech a mít dobrou povědomost u zákazníků, potom musí dbát nejen o své propagační akce, ale také o propagační akce jejich distributorů.

Silnou stránkou jak **zbylých high-tech firem**, tak i **zbylých středních high-tech firem** je otázka jejich marketingové strategie, zda je kompatibilní s cíli distributorů. Pokud firmy chtějí, aby jejich distributoři prodávali jejich výrobky či služby a prodávali je správně, pak by měli firmy tyto distributory obeznámit s podrobnostmi daných výrobků či služeb a také s cíli firmy. V případě, že distributor ví „co“ a „jak“ prodává, pak dělá velmi dobrou reklamu nejen těmto výrobkům či službám, ale také celé firmě.

Pravidelnými rozhovory s distributory o jejich problémech a sledováním image našich produktů u distributorů se spíše zabývají **zbylé střední high-tech firmy**. Je důležité, aby hovořili manažeři z těchto firem o problémech distributorů, z důvodu odhalení nedostatků distribuovaných výrobků či služeb a následnou možností reakce na tyto nedostatky. Podstatou ve sledování image produktů u distributorů je v možnosti reakce na případné náměty ze stran zákazníků a také udržení si své stávající pozice či zlepšení pozice na trhu. Pro firmu je důležité, aby se zaměřovala nejen na potřeby svých stávajících i potencionálních zákazníků, ale také na kvalitu a prestiž svých produktů či služeb a v tom jí může hodně pomoci právě distributor.

#### 4.4.2 Závěry týkající se analýzy konkurence z oborového prostředí

V oblastech provádění pravidelného monitoringu vývoje konkurentů a jejich marketingových politik, v pravidelných analýzách konkurenčních strategií hlavních konkurentů a v provádění benchmarkingu vůči hlavním konkurentům vynikají **high-tech firmy**. Může to být dáno rychlejším tempem konkurentových marketingových politik, a jestliže se chce firma udržet alespoň na svém stávajícím místě, pak také musí sledovat trendy, které jdou, především v technologiích, velmi rychle dopředu. Co se pravidelné analýzy konkurenční strategie u hlavních konkurentů týče, tak je důležitá pro high-tech firmy především v inovativních sférách. Firmy se snaží své znalosti, technologie neustále posouvat stejným směrem a také stejným tempem jako trh. Je to nezbytné pro funkčnost, jelikož staré technologie nejsou již kompatibilní s novými a naopak. Zkoumanou otázkou benchmarkingu se také high-tech firmy zajímají. Myslím si, že pro tyto měření a analýzy mají více zaměřených specialistů než střední high-tech firmy.

**High-tech firmy** i **střední high-tech firmy** zhruba stejně usilují o snahu předvídat chování jejich hlavních konkurentů a o znalost silných a slabých stránek jejich hlavních konkurentů. Důvodem jejich snahy může být existence konkurence, a pokud chtějí být firmy konkurenceschopné, potom je nezbytné znát hlavního nepřítele, jeho chování a silné a slabé stránky. Na základě těchto znalostí se mohou firmy dále zaměřit na vytváření nových strategií k udržení stávajících a získání potenciálních zákazníků.

I přesto, že znalost konkurentů je důležitá, bohužel nebyla nalezena oblast, kde by vynikaly pouze **střední high-tech firmy**.

#### 4.4.3 Závěry týkající se analýzy dodavatelů z oborového prostředí

V otázkách provádění pravidelné analýzy image našich a potenciálních dodavatelů, pravidelné diskuze s našimi dodavateli o jejich problémech a v otázce spolupráce s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent pro naše produkty) vynikají především **high-tech firmy**. Je to dáno faktem, že v technologiích se spíše dbá o kvalitu nežli o kvantitu, a proto se firmy snaží dohlížet na výběr vhodných dodavatelských firem. Další skutečností je, že v informačních technologiích je mnohem více úzce specifikovaných požadavků na znalosti těchto technologií, které prvotně ovládají právě dodavatelé, kteří většinou danou technologii vyvinuli, a proto tedy musejí manažeři firem pravidelně diskutovat s dodavateli o jejich problémech. Poslední otázka spolupráce na vývoji nových speciálních technologií může být poukázání na to, že lidé v high-tech firmách při vývoji technologií mohou vynalézt něco nového, co se dá dále konzultovat s dodavateli, kteří mohou daný vynález, technologii dále zkoumat a prohlubovat.

Jak **high-tech firmy**, tak **střední high-tech firmy** se zaměřují na oblast provádění pravidelné analýzy dodavatelů k jejich požadavkům. Tato oblast je závislá na spokojenosti firem a odbornosti dodavatelů k daným komponentům. Pokud bude do firmy dodáván pouze jeden druh komponent po celá dlouhá léta a nebude se rapidně měnit, potom není důvod pro pravidelnou analýzu, ale pokud firma vyžaduje neustále se měnící a vyvíjející druh komponent, pak je analýza nezbytná.

**Střední high-tech firmy** se spíše zabývají prováděním pravidelné analýzy nabídek jejich a potenciálních dodavatelů. Může to být z důvodu kvality jednotlivých produktů, dílů, součástí, které většinou high-tech firmy nepoužívají. Ty se zaměřují spíše na software, který povětšinou vyvinou sami.



#### **4.4.4 Porovnání vlivu tržní orientace na oborové prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami**

Z porovnání vlivu tržní orientace na oborové prostředí mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami, které je zobrazeno na *Grafu č. 27*, bylo zjištěno, že high-tech firmy mají ke svému řízení společnosti mnohem větší míru tržní orientace než střední high-tech firmy. Mohlo by to být dáno tím, že high-tech firmy jsou více tržně orientovány v oblastech, jako jsou, předávání informací o všech důležitých zákaznících každému podnikovému útvaru, v oblastech strategického a taktického rozhodnutí jsou interpunkční a interdivizionální a divize a funkční oblasti mají lépe koordinovány a řízeny ve smyslu odpovědnosti. Dalším možným vysvětlením toho, že high-tech firmy mají lepší tržní orientaci, je takové, že se více snaží o podnikovou kulturu, která by byla více efektivní a vhodná k vytvoření vyšších hodnot pro zákazníka.

Porovnání dosahované hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace můžeme sledovat na *Grafu č. 28*. Opět dosahují high-tech firmy většinou ve všech případech o stupeň vyšší hodnoty. U zákazníků to může být dáno vyšší poptávkou po výrobcích či službách. High-tech firmy se také hodně zaměřují na svou konkurenci, aby mohly rychleji reagovat a tudíž být flexibilnější a více konkurenceschopnější. U dodavatelů je to mezi high-tech firmami a středními high-tech firmami téměř vyrovnané.

#### 4.4.5 Výzkum vlivu TO na podnikový výkon

Výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu činí 0,99940614, což vypovídá o opravdu vysoké míře závislosti mezi oběma veličinami.

Z *Grafu č. 29*, kde je vyobrazen vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem u jednotlivých respondentů je možné pozorovat závislost. Při vyšší tržní orientaci je hodnota podnikového výkonu také vyšší, a naopak. Spearmanův korelační koeficient tedy potvrdil závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkonem v téměř<sup>6</sup> celém výzkumném vzorku.

Nejvyšší závislost (těsnost) byla zjištěna u firem 2, 6, 8, 10, 11, 14, střední závislost je u firem 1, 3, 9, 12, 13, 17, a naopak nejnižší závislost můžeme sledovat u firem 4, 7, 15, 16, 18, 19. Prvních osm firem jsou střední high-tech firmy a zbytek jsou high-tech firmy, z toho tedy plyne, že u středních high-tech firem jsou 3 firmy, které mají nejvyšší závislost tržní orientace na podnikovém výkonu, 2 firmy jsou na úrovni střední závislosti a 2 firmy vykazují velmi nízkou závislost. U high-tech firem je to následující, s nejvyšší závislostí můžeme pozorovat 3 firmy, se střední 4 firmy a s nejnižší, pak opět 4 firmy. Z čehož můžeme usuzovat, že z celkového hlediska mají vyšší závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkonem spíše střední high-tech firmy.

---

<sup>6</sup> Kromě firmy 5, která neposkytla data o podnikovém výkonu

## 4.5 Návrhy a doporučení

Z výzkumu vyplývá, že existují oblasti, kde by se firmy mohly ještě zlepšovat, ale také oblasti, kde téměř neexistuje potřeba cokoliv měnit.

### 4.5.1 Oblasti, ve kterých není nutno dávat návrhy či doporučení

Do souhrnu oblastí, ve kterých není potřeba dávat žádné návrhy či doporučení<sup>7</sup> u obou druhů společností (**high-tech firmy** i **střední high-tech firmy**) patří:

- pravidelná analýza faktorů, které ovlivňují nákupní chování zákazníků,
- aplikace individuálního přístupu k zákazníkům,
- pravidelné zjišťování stupně spokojenosti finálních zákazníků,
- zda firmy ví, jakou image zauímají jejich produkty u zákazníků,
- jestli se snaží předvídat chování jejich hlavních konkurentů a také zdali znají silné a slabé stránky jejich hlavních konkurentů.

U otázky, zda firmy ví o tom, jestli je jejich marketingová strategie kompatibilní s cíli distributorů by mohly i high-tech firmy i střední high-tech firmy projevit o něco větší zájem o znalost této oblasti.

### 4.5.2 Návrhy oblastí pro zlepšení u high-tech firem

V otázkách distributorů by se zbylé high-tech firmy měli více zaměřit na:

- sledování image jejich produktů u distributorů a
- pravidelné rozhovory s distributory o jejich problémech.

V otázkách, které se týkají dodavatelů, high-tech firmy zaostávají v oblasti:

- provádění pravidelné analýzy nabídek jejich a potencionálních dodavatelů.

---

<sup>7</sup> Tedy kromě jednoho, aby si firmy udrželi dosavadní postoj k těmto oblastem.

### 4.5.3 Návrhy oblastí pro zlepšení u středních high-tech firem

U zákazníků by se střední high-tech firmy měly zaměřit na zlepšování:

- pravidelnosti sledování vývoje požadavků současných a potenciálních zákazníků a
- v nabídce rozsáhlé palety služeb poprodejního servisu.

U distributorů je třeba se začít více orientovat na otázky:

- aplikace individuálního přístupu vůči distributorům a
- pravidelnosti měření stupně spokojenosti u jejich distributorů.

Na oblast pravidelného sledování vývoje požadavků u jejich distributorů by se měli zaměřit firmy, které nejsou např. jediným výrobcem určitého druhu zboží, aktivně. Jelikož čím více budou tuto otázku nadále přehlížet či podceňovat, tím rychleji můžou zbytečně přicházet o stávající i potenciální zákazníky. Protože jak již jsem se zmínila dříve, distributoři mají mnohdy mnohem blíže k zákazníkům nežli samotné firmy.

Co se konkurence týče, tak by se mohly střední high-tech firmy zaměřit na:

- pravidelnou analýzu konkurenční strategie jejich hlavních konkurentů a
- provádění benchmarking vůči hlavním konkurentům.

### 4.5.4 Návrhy oblastí pro zlepšení u high-tech firem i středních high-tech firem

U zákazníků zaostávají oba druhy společností v těchto otázkách:

- ve zjišťování důvodu, proč si případní potenciální zákazníci jejich produkt doposud nezakoupili a
- pravidelnosti informování se o propagačních akcích jejich produktů prováděných distributory.

Pokud chtějí být firmy konkurenceschopné, pak by se v oblasti **konkurence** měli více zaměřit na otázku:

- provádění pravidelného monitoringu vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.

U **dodavatelů** by se měli zaměřit na otázku:

- provádění pravidelné analýzy přístupu dodavatelů k jejich požadavkům.

Dále pak na otázky týkající se provádění pravidelné analýzy image jejich a potencionálních dodavatelů, pravidelnosti diskuze s jejich dodavateli o jejich problémech a spolupráce s jejich dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent použitelných pro naše produkty) by se opět měli zaměřit oba druhy společností tedy jak high-tech firmy, tak střední high-tech firmy, s tím že střední high-tech firmy zaostávají ještě o pár procent víc.

#### **4.5.5 Návrhy firmám v oblasti vlivu tržní orientace na oborové prostředí**

U high-tech firem navrhuji dle *Grafu č. 27* udržení či zlepšení této úrovně tržní orientace. V případě, že se zaměřím na středních high-tech firmy, pak bych doporučila zvýšení tržní orientace.

Dle *Grafu č. 28* doporučuji udržení úrovně tržní orientace u zákazníků oběma druhům společností. Co se konkurence a dodavatelů týče, tak toto je oblast, na kterou by se jak high-tech firmy, tak střední high-tech firmy měli skutečně zaměřit.

#### **4.5.6 Návrhy firmám v oblasti vlivu tržní orientace na podnikový výkon**

**Nejnižší závislost** byla naměřena u **high-tech firmám 15,16, 18 a 19** a **středním high-tech firmám 4, 7**, proto těmto firmám doporučuji, aby více používali tržní orientaci ve svém řízení. Poté by se mohlo zlepšit předávání informací o všech důležitých

zákaznících každému podnikovému útvaru, také by se mohla v některých firmách, v oblastech strategického a taktického rozhodování napravit koordinace a řízení ve smyslu odpovědnosti. Pomocí zlepšení podnikové kultury firem, která by měla být více efektivní a vhodná k vytvoření vyšších hodnot pro zákazníky, pak dosáhnou lepší tržní orientace.

**Střední závislost** byla vypočtena u **9, 12,13 a 17 high-tech firem a 1 a 3 středních high-tech firem**. Z tohoto důvodu by měli dodržovat zásady, které jsou popsány výše, a které doposud postrádají ve svých firmách.

Co se zbytku **high-tech firem** týče, tedy **10, 11 a 14 a středních high-tech firem 2, 6 a 8**, tak zde byla naměřena nejvyšší závislost, což mne vede k závěrům, že tyto firmy nepostrádají body, které jsou zmíněny u firem s nejnižší závislostí.

## 5 ZÁVĚR

Tržní orientace definuje, jak může být podniková kultura více efektivní a vhodná k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka. Firmy používají ke svému vedení jak informace o svých důležitých zákaznících, které by měli být dále šířeny po všech podnikových útvarech, tak strategická a taktická rozhodnutí. Také divize a funkční oblasti by měli být dobře koordinovány a řízeny ve smyslu odpovědnosti. Pokud tedy chceme zjistit tyto a další aspekty, které ovlivňují vedení (tedy management firem) a chování firem nejen v externím prostředí, ale také v interním, pak bychom se měli zaměřit na tržní orientaci.

*„Zákazník stojí na počátku všeho, je do jisté míry  
alfou a omegou podnikatelského procesu.“*

*Ernest Kulhavý*

Cílem mé diplomové práce bylo zmapovat dostupné teoretické poznatky týkající se tržní orientace, marketingového výzkumu a analýzy oborového prostředí, dále provést výzkum zaměřený na analýzu porovnání high-tech a středních high-tech firem v oborovém prostředí a následné ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon a na závěr této práce navrhnout opatření k předcházení negativních důsledků v jednotlivých zkoumaných oblastech a zefektivnit tržní orientaci v high-tech i středních high-tech firmách.

Úvodní část této práce se zabývá dostupnými teoretickými poznatky, které se týkají především **tržní orientace** v podnicích obecně a **marketingového výzkumu**, jeho proces, průběh, atp. Stěžejní teoretická část diplomové práce se zabývá problematikou jednotlivých typů výzkumů, zdroji dat, technikami sběru dat a charakteristikou analýzy oborového prostředí a jeho částí analýzu zákazníků a distributorů a analýzu konkurence a dodavatelů. 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 správného fungování každé společnosti. Efektivní tržní orientace

ovlivňuje kvalitu organizace, zejména systémy řízení kvality ve společnostech, který má vliv nejen na výkonnost firmy, ale také na efektivnost uvnitř i vně společností.

Praktická část této práce spočívala v provedení dotazníkového šetření. Za účelem dosažení cíle výzkumu byly formulovány čtyři výzkumné oblasti, na které měl provedený výzkum přinést data ke zpracování odpovědí. Dotazník byl zaměřen na *analýzu externího prostředí*, na *analýzu oborového prostředí*, která v sobě zahrnuje, analýzu zákazníků a distributorů, analýzu konkurence a analýzu dodavatelů, dále *analýzu interního prostředí* a v neposlední řadě *informace o podnikovém výkonu*, které jsou dále nezbytné k zjištění vlivu tržní orientace na podnikový výkon. Další fází bylo provedení dotazníkového šetření v high-tech a středních high-tech firmách. Zkoumaný soubor tvořilo v konečné fázi 19 respondentů (z 11 high-tech firem a 8 středních high-tech firem).

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit tržní orientaci v high-tech firmách a středních high-tech firmách v Jihomoravském kraji a navrhnout oblasti pro zlepšení tržní orientace.

Co se samotného dotazníku týče, tak hodně respondentů vytýkalo skutečnost, že se v otázkách velmi objevuje slovíčko „pravidelně“, kdyby tam ovšem nebylo, pak by respondenti odpovídali zcela jinak. Kromě toho také upozorněno na skutečnost, že chybí politické aspekty v otázce monitorování změn, které nabírají čím dál více na důležitosti. Dále byl respondenty vytýkán fakt, že dotazník má široký záběr typů firem a tedy nevystihuje ani jednu pořádně. Tyto oblasti se tedy mohou brát jako doporučení pro další zlepšování. Pro hlubší kvalitativní výzkum se také můžou použít mé interpretace k jednotlivým otázkám.

Na základě výzkumných otázek jsem navrhla opatření vedoucí k zefektivnění tržní orientace v jednotlivých oblastech high-tech i středních high-tech firem v Jihomoravském kraji. Moje 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) BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*, Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- (2) GOUNARIS, S. P., & Avlonitis, G. J. (2001): *Market orientation development: A comparison of industrial vs. consumer goods companies*.
- (3) KOHLI, A., and JAWORSKI, B.: *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Marketing Science Institute, 1992
- (4) KOTLER, P.: *Marketing management*. Victoria Publishing, Praha 1991, ISBN 80-85605-08-2
- (5) NAVER, J., and SLATER, S.: *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*. Marketing Science Institute, 1989
- (6) PŘIBOVÁ, M. a kol.: *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- (7) TOMÁŠKOVÁ, E.: *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon*, 2005, disertační práce

## Internetové zdroje:

- (8) Seznam telefonních čísel: <http://telefonniseznam.o2active.cz/jnp/cz/index.html>
- (9) Adresy a dostupnost firem: <http://www.mapy.cz/>
- (10) Tržní orientace – nový směr vývoje marketingu?:  
<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007010006>
- (11) High-tech, Střední High-tech firmy: <http://www.hbi.cz/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Vybrané charakteristiky kvalitativního a kvantitativního výzkumu

**Příloha č. 3:** High tech klasifikace výrobních odvětví

**Příloha č. 2:** Obecné zásady tvorby dotazníku

**Příloha č. 5:** Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon

**Příloha č. 4:** Email, který byl zasílán respondentům

**Příloha č. 5:** Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon

**Příloha č. 6:** Průvodní dopis

**Příloha č. 7:** Hodnoty jednotlivých položek high-tech firem a středních high-tech firem

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: Vybrané charakteristiky kvalitativního a kvantitativního výzkumu

<b>Charakteristika</b>	<b>Kvalitativní výzkum</b>	<b>Kvantitativní výzkum</b>
Použité metody	Psychologická explorace, hloubkové individuální rozhovory, nepřímé projektivní postupy, skupinové rozhovory, expertní rozhovory.	Analýza sekundárních materiálů a údajů, standardizovaný rozhovor, písemný dotazník, standardizovaný telefonický rozhovor aj.
Způsob dotazování	Volně formulované otázky, počet otázek není omezen, otázky vedou k postižení motivačních struktur a vysvětlení podstatných souvislostí.	Přesně stanovené formulace dotazů i pořadí pokládaných otázek.
Tazatel	Psycholog nebo důkladně odborně připravený tazatel, který zná cíl výzkumu, se přizpůsobuje výzkumné situaci a klade dotazy podle jejího vývoje.	Připravený laik, který klade předem formulované otázky v určeném pořadí tak, aby měl minimální vliv na průběh rozhovoru.
Kontakt	Osobní a poměrně intenzivní. Tazatel nejprve vytváří ovzduší důvěry, v průběhu rozhovoru citlivě reaguje na odpovědi a přizpůsobuje jim další otázky.	Všechny formy kontaktu jsou možné: ústní, písemná, telefonická, emilová. Při osobním kontaktu jde zhruba o střední intenzitu kontaktu, tzn., že tazatel svým vystupováním a chováním vzbuzuje v respondentovi ochotu odpovídat na otázky.
Velikost zkoumaného souboru	Malý vzorek (několik desítek) respondentů.	Reprezentativní vzorek několika stovek nebo tisíc respondentů.
Analýza dat	Vyhodnocování jednotlivých případů, aplikace metod kvalitativní analýzy, např. obsahové analýzy.	Převládají statistické postupy.

Tabulka č. 1: Vybrané charakteristiky kvalitativního a kvantitativního výzkumu

## **Příloha č. 2: Obecné zásady tvorby dotazníku**

### **1. Pilotáž**

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

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

### **2. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést**

Odpověď na otázku na co se budeme ptát, vychází ze stanoveného cíle výzkumu a jeho transformace do požadovaných kvantifikovatelných údajů. Důležitá je důkladná příprava obsahové koncepce dotazníků. Písemný seznam požadovaných informací je pomůckou v průběhu celé tvorby dotazníku.

### **3. Určení způsobu dotazování**

Dotazování může probíhat jako osobní, písemné telefonické či elektronické. Osobní dotazování převažuje, jelikož má řadu předností. Mezi ně patří vysoká míra návratnosti, reprezentativnost šetření a možnost dotazovat se na obsahově náročná témata. S výhodami osobního dotazování jsou ovšem spojeny vyšší náklady, náročnost na tazatelskou síť i celkovou organizaci prací v terénu.

Další typy dotazování nejsou dále rozepisovány, jelikož nebudou předmětem této práce.

### **4. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr**

Otázka, koho se budeme ptát, je z části řešena při výběru vzorku, ale ne vždy beze zbytku. Vybíráme domácnosti či podniky určitého typu, ale potřebujeme také přesně určit, kdo bude respondent - zda muž či žena v domácnosti, zda nadřízení či podřízený. Tato specifikace je důležitá pro formulaci vstupních otázek, věcných otázek a také použití odborných termínů.

## 5. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace

Při tvorbě jednotlivých otázek je nutné zvažovat dvě hlediska:

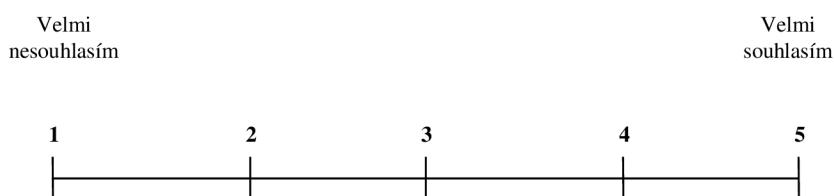
- Jakou funkci zastává v dotazníku daná otázka
- Jakým způsobem ji položit, aby byla pochopena všemi dotazovanými správně a tím přinesla požadovanou kvalitu odpovědi

Důležitým faktorem je „jak položit a konstruovat otázku“. Otázky členíme také dle odpovědí na otevřené a uzavřené, kdy otevřené otázky na rozdíl od uzavřených umožňují obsáhlejší odpovědi.

## 6. Škály

Škálování je rozšířený postup určený k převádění nesouměřitelných znaků na znaky měřitelné.

Škála je forma otázky, kterou žádáme respondenta, aby zařadil zkoumaný problém na určitém kontinuu. Kontinuem rozumíme např. názory, spotřební chování, postoje, atp. Kontinuum může být vyjádřeno jak verbálně, číselně, tak i graficky. Pro některé respondenty je obtížným úkolem vyjádřit svůj názor, spotřební chování či postoj na škále, proto je vhodné a doporučované kombinovat vybraný typ škály s vyjádřením slovním, číselným a grafickým.



Konstrukce měřicí škály je náročná. V úvahu bereme povahu měřeného jevu a srozumitelnost škály pro respondenta.

Mezi škálové techniky patří např. třídění, oceňování či položky souhlasu a nesouhlasu respondenta.

## 7. Konstrukce celého dotazníku

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

### **Příloha č. 3: High tech klasifikace výrobních odvětví<sup>8</sup>**

Eurostat a OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) užívají následující rozdělení výrobních odvětví podle celkové úrovně intenzity užitých technologií založené na tří-číslicové klasifikaci NACE (Classification of Economic Activities in the European Community).

#### High tech:

- *Letectví (35.3)*
- *Farmacie (24.4)*
- *Počítače a kancelářská technika (30)*
- *Elektronika a komunikace (32)*
- *Vědecká zařízení (33)*

#### Střední high tech:

- Elektronická zařízení (31)
- Motorová vozidla (34)
- Chemikálie (24 bez 24.4)
- Ostatní dopravní prostředky (35.2, 35.4 a 35.5)
- Neelektronická zařízení (29)

#### Střední low tech:

- Paliva, rafinace ropných produktů a jaderné palivo (23)
- Produkty z gumy a plastu (25)
- Nekovové minerální produkty (26)
- Výstavba lodí (35.1)
- Výroba kovů a kovových produktů (27, 28)

#### Low tech:

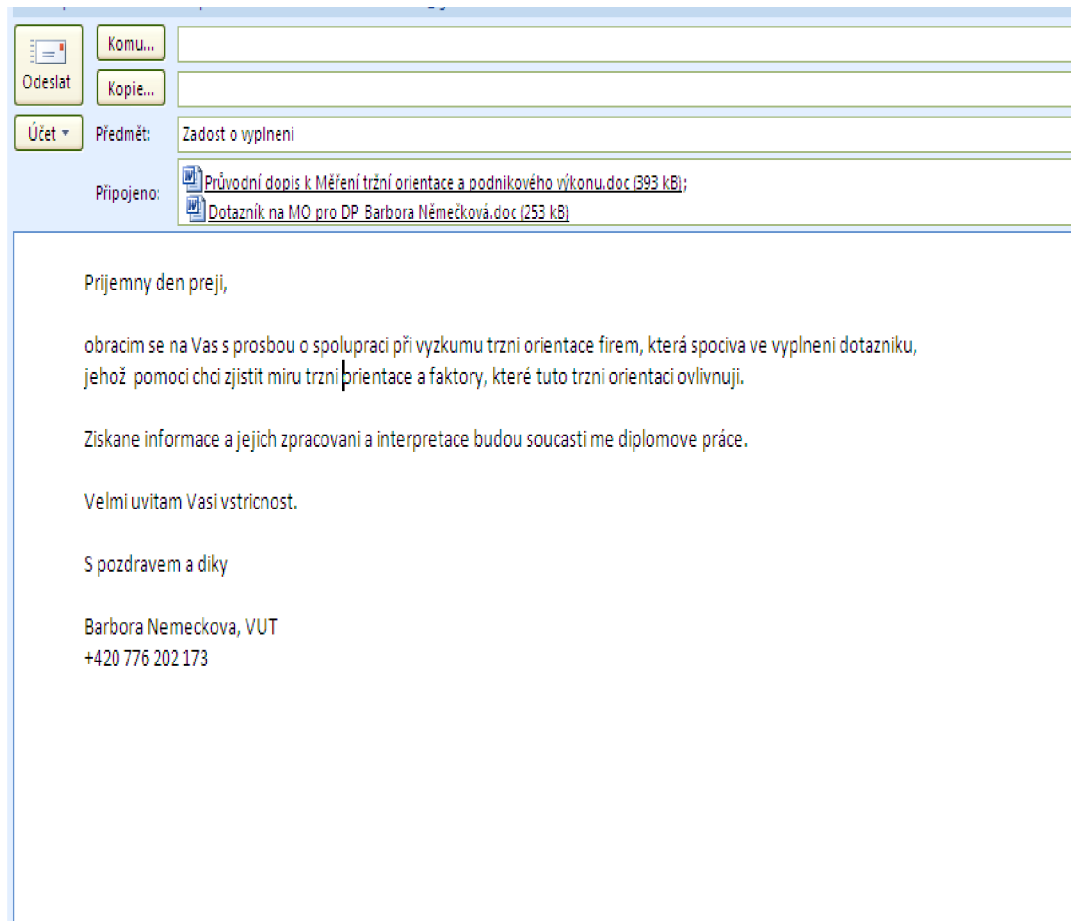
- Ostatní výroba a recyklace (36 a 37)
- Dřevěné, celulózové a papírové produkty, tisk, vydavatelství (20, 21 a 22)
- Potraviny, nápoje, tabákové výrobky (15 a 16)
- Textil a oblečení (17, 18 a 19)

---

<sup>6</sup>Koncepty a definice – základní slovník Eurostatu, <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/>, 2007



#### **Příloha č. 4: Email, který byl zasílán respondentům**



**Příloha č. 5: Dotazník měřící tržní orientaci a podnikový výkon**

**DOTAZNÍK MĚŘÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI A PODNIKOVÝ VÝKON**

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

**ŠKÁLA MĚŘÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI V PODNIKU**

**I. ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ**

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

**II. ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ**

**a) Analýza zákazníků**

• *finálních*

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Nabízíme rozsáhlou paletu služeb poprodejního servisu.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti finálních zákazníků.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

• **distributorů**

- 1) Pravidelně sledujeme vývoj požadavků u našich distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Aplikujeme individuální přístup vůči distributorům.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Sledujeme image našich produktů u distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Pravidelně měříme stupeň spokojenosti u našich distributorů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 7) Pravidelně hovoříme s distributory o jejich problémech.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

## b) Analýza konkurence

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi  
nesouhlasím

Velmi  
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

### c) Analýza dodavatelů

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

### III. ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

#### a) Analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování

- 1) Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

#### b) Analýza interfunkční koordinace

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 4) Dbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 5) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 6) Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 7) Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 8) Snažíme se být flexibilní.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 9) Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |
- 
- 10) Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl naší společnosti.
- Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |
- |               |
|---------------|
| Není dostupné |
|               |

11) K vytvořenému plánu se vyjadřují manažeři všech oddělení.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

13) Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

### c) Analýza způsobu řízení kontaktů se zákazníky

1) Kontakt se zákazníky je navazován a rozvíjen až v době potřeby, předchozí kontakty se nenevidují.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

2) Zákazníci jsou rozděleni do segmentů, kontakt se zákazníky v jednotlivých segmentech se řídí odděleně.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

3) Zákazníci jsou centrálně evidováni, udržují se profily zákazníků.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné



- 4) Sledují se individuální potřeby zákazníků, každý zákazník má svého „správce“.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

## INFORMACE O PODNIKOVÉM VÝKONU

### a) tržní

- 1) Zaznamenáváme růst objemu prodeje u stávajících zákazníků.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 2) Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Dochází k úbytku počtu reklamací.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

### b) finanční

- 1) Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

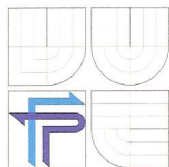
Není dostupné

- 2) Dochází ke zvyšování efektivity produkce.

Velmi nesouhlasím						Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

## Příloha č. 6: Průvodní dopis



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
tel.: +420 541 14 2 762, fax: +420 541 143 751  
DIČ: CZ00216305 IČ: 00216305  
<http://www.fbm.vutbr.cz>

Brno 17. 3. 2008

Vážený pane, vážená paní,

fakulta podnikatelská je jedním ze špičkových akademických pracovišť Vysokého učení technického v Brně. Součástí našich aktivit je také oblast základního výzkumu, který je zaměřený na širokou škálu manažerských problémů, mezi něž patří také výzkum tržní orientace firem.

Obracíme se na Vás s prosbou o spolupráci při tomto výzkumu – ta spočívá ve vyplnění dotazníku, jehož pomocí chceme zjistit míru tržní orientace a faktory, které tuto tržní orientaci ovlivňují. Naším cílem je zjistit Váš názor na dotazované skutečnosti, týkající se orientace na zákazníka, na konkurenci, způsobů získávání a využívání informací z trhu apod. Chceme Vás ujistit, že takto získaná data budou sloužit výhradně k výše uvedenému účelu a že je nebudeme v žádném případě poskytovat třetím stranám. Naopak, za vyplnění dotazníku nabízáme výsledky tohoto výzkumu, tj. srovnání postavení Vaší firmy s ostatními. Získání informací a jejich zpracování a interpretace budou součástí diplomové práce, kterou zpracovává Barbora Němečková – studentka posledního ročníku oboru Podnikové finance a obchod naší fakulty.

Velmi bychom uvítali Vaši vstřícnost při získávání informací pro výše zmíněný výzkum – jejich dostatečné množství a kvalita je pro výsledky výzkumu zcela rozhodující. Budete-li mít zájem o další informace, rádi Vám je poskytneme.

S pozdravem

.....  
Doc. PhDr. Ivetta Šimberová, PhD.  
ředitelka ústavu managementu  
Fakulta podnikatelská  
Vysoké učení technické v Brně

.....  
Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA  
odpovědný řešitel projektu GAČR  
[chalupsk@fbm.vutbr.cz](mailto:chalupsk@fbm.vutbr.cz)  
tel. 54114 2706

**Příloha č. 7: Hodnoty jednotlivých položek high-tech firem a středních high-tech firem**

<b>Respondent</b>	<b>finální zákazníci</b>	<b>distributoři</b>	<b>konkurence</b>	<b>dodavatelé</b>
<b>1</b>	5,857	0,000	3,200	3,800
<b>2</b>	2,286	2,429	3,000	3,600
<b>3</b>	3,714	2,571	4,400	5,000
<b>4</b>	4,000	0,000	3,200	2,000
<b>5</b>	6,714	0,000	3,800	5,200
<b>6</b>	6,429	4,286	5,400	3,800
<b>7</b>	6,571	0,000	6,000	3,600
<b>8</b>	5,429	5,000	4,000	4,400
<b>TO u středních HT firem</b>	5,125	1,786	4,125	3,925
<b>9</b>	6,571	0,000	5,800	3,400
<b>10</b>	5,286	5,714	6,400	6,000
<b>11</b>	6,000	6,429	5,600	3,800
<b>12</b>	6,286	0,000	5,800	5,400
<b>13</b>	5,286	3,571	5,600	4,200
<b>14</b>	4,429	4,571	4,400	5,800
<b>15</b>	4,571	0,000	2,400	3,800
<b>16</b>	6,000	0,000	5,600	2,800
<b>17</b>	5,429	2,286	4,600	5,200
<b>18</b>	2,571	2,571	2,800	2,000
<b>19</b>	5,714	0,000	5,000	3,200
<b>TO u HT firem</b>	5,286	2,286	4,909	4,145

Tabulka č. 2: Hodnoty jednotlivých položek high-tech (HT) firem a středních high-tech (HT) firem