

INTERFUNKČNÍ KOORDINACE Z POHLEDU TRŽNÍ ORIENTACE

HABILITAČNÍ PRÁCE

OBOR PRÁCE: EKONOMIKA A MANAGEMENT

BRNO 2019

EVA TOMÁŠKOVÁ

ABSTRAKT

Předkládaná habilitační práce pojednává o interfunkční koordinaci z pohledu tržní orientace. Tržní orientace pomáhá manažerům získat všechny potřebné informace, tyto efektivně sdílet v rámci interního prostředí a adekvátně reagovat na neustále měnící se prostředí. Interfunkční koordinace je jedním z klíčových prvků tržní orientace, přičemž tato právě umožňuje rychlé sdílení všech podstatných informací a sladění všech interních funkcí a procesů. Tato habilitační práce nabízí nový pohled na interfunkční koordinaci, přináší novou metodu měření interfunkční koordinace a ověřuje vztah mezi interfunkční koordinací a podnikovým výkonem. Tato metoda byla použita pro změření interfunkční koordinace u podnikatelských subjektů a u organizací veřejné správy. Ze získaných výsledků je patrné, že u podnikatelských subjektů existuje pozitivní korelace mezi interfunkční koordinací a podnikovým výkonem. Rovněž byly detekovány položky interfunkční koordinace mající největší vliv na jednotlivé položky podnikového výkonu. U organizací veřejné správy byla také v řadě případů nalezena pozitivní korelace s výkonem organizace. Z komparace výsledků u podnikatelských subjektů a organizací veřejné správy pomocí Cramérova koeficientu je možné vypozařovat určité tendence a rozdíly v přístupu k interfunkční koordinaci u obou analyzovaných skupin.

KLÍČOVÁ SLOVA

tržní orientace, interfunkční koordinace, podnikový výkon, výkon organizací veřejné správy, měření interfunkční koordinace, podniky produkující elektrická zařízení a elektronické součástky, organizace veřejné správy

ABSTRACT

The presented inaugural dissertation deals with the topic of market orientation and interfunctional coordination. Market orientation helps to managers with acquisition of all information, share this information and response on still changing environment. Interfunction coordination is one of key component of market orientation; it enables speed sharing all important information and coordination of all internal functions and processes. This habilitation thesis offers a new view on interfunctional coordination, new method of measuring interfunctional coordination and verify relation between interfunctional coordination and business performance. The method of measuring interfunctional coordination was statistically verified and used to measure interfunctional coordination at business entities and at organisations of public administration. The results show a positive correlation between interfunctional coordination and business performance in the business sector. The elements of interfunctional coordination, which have the main impact on business performance, were also identified. A positive correlation between interfunctional coordination and organisational performance was also found in the public sector. Comparing the research results of interfunctional coordination at business entities and organisations of public administration using the Cramer coefficient, it is possible to observe certain tendencies and differences in the approach to interfunctional coordination between both analysed groups.

KEY WORDS

market orientation, interfunctional coordination, business performance, performance of public administration organizations, measurement of interfunctional coordination, companies producing electric equipments and electronic components, public administration organizations

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TOMÁŠKOVÁ, E. *Interfunkční koordinace z pohledu tržní orientace*. Brno, 2019. 241 s.
Habilitationní práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto habilitační práci zpracovala samostatně na základě studia uvedených literárních zdrojů. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

Eva Tomášková

V Brně, 17. listopadu 2019

PODĚKOVÁNÍ

Poděkování a můj srdečný dík patří zejména mým nejbližším, tedy manželovi, dcerám a rodičům, kteří mne trpělivě při zpracovávání habilitační práce podporovali.

Současně děkuji mým nejbližším spolupracovníkům z Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, tedy paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. a panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za inspirující podněty a postřehy. Stejný dík patří rovněž mým kolegům z Katedry finančního práva a národního hospodářství Právnické fakulty Masarykovy univerzity za jejich vstřícnost a podporu.

OBSAH

Abstrakt.....	III
Klíčová slova	III
Abstract.....	IV
Key words	IV
Bibliografická citace	V
Čestné prohlášení.....	VI
Poděkování.....	VII
Obsah	VIII
Seznam obrázků.....	X
Seznam tabulek	XI
1 Úvod	13
2 Zdůvodnění zaměření habilitační práce.....	16
2.1 Cíl habilitační práce	16
2.2 Relevance zaměření habilitační práce	17
3 Metodika zpracování habilitační práce a použité metody	19
4 Literární rešerše	24
4.1 Tržní orientace	24
4.1.1 Vývoj tržní orientace	24
4.1.2 Kategorizace zaměření současných vědeckých výzkumů tržní orientace	28
4.1.2.1 Management.....	29
4.1.2.2 Vliv tržní orientace na podnikový výkon.....	36
4.1.2.3 Tržní orientace a inovace	40
4.1.2.4 Tržní orientace a kultura	43
4.1.2.5 Tržní orientace a veřejný sektor	48
4.1.2.6 Nově se rozvíjející oblasti spojené s tržní orientací.....	50
4.1.3 Shrnutí.....	53
4.2 Interfunkční koordinace	55
4.2.1 IFC v marketingu	57
4.2.2 ICF a logistika.....	62
4.2.3 Multidisciplinární přístup v pojetí IFC	68

4.2.4	Význam IFC.....	70
4.2.5	Měření IFC.....	74
4.2.6	Implementace IFC.....	77
4.2.6.1	Bariéry uvnitř IFC	77
4.2.6.2	Bariéry vně IFC	82
4.2.7	Shrnutí.....	85
5	Vytvoření metody měřící IFC	88
5.1	Volba definice	88
5.2	Návrh metody měření.....	91
5.3	Verifikace navržené metody	93
6	Výsledky výzkumu	96
6.1	Šetření u podnikatelských subjektů.....	96
6.1.1	Výsledky šetření	100
6.2	Šetření u organizací veřejné správy	119
6.2.1	Výsledky šetření	120
6.3	Komparace výsledků výzkumů	125
7	Shrnutí a diskuse.....	128
8	Přínosy habilitační práce	132
9	Doporučení pro další výzkum	135
10	Závěr	138
	Literatura.....	140
	Seznam příloh	180

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model kulturních typů: soupeřící hodnoty typu vedení, efektivnosti a organizační teorie.....	45
Obrázek 2: Dimenze supply chain managementu.....	63
Obrázek 3: Integrovaný model IFC	66
Obrázek 4: Vztah marketingu a managementu.....	69
Obrázek 5: Principy Supply Chain Managementu	70
Obrázek 6: Balance Scorecard.....	76
Obrázek 7: Širší pojetí IFC	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení koeficientu KMO	21
Tabulka 2: Stupnice Spearmanova korelačního koeficientu.....	22
Tabulka 3: Kategorizace oblastí spojená s IFC	56
Tabulka 4: Výsledky KMO a Bartlettova testu	94
Tabulka 5: Zjištění počtu částí dotazníku	94
Tabulka 6: Vztah mezi koordinací vztahující se k získávání všech potřebných informací a koordinací sdílení informací	101
Tabulka 7: Vztah mezi koordinací vztahující se k získávání všech potřebných informací a koordinací všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku.....	101
Tabulka 8: Vztah mezi koordinací všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku a koordinací sdílení informací	102
Tabulka 9: Uspořádání podniku a užší pojetí koordinace.....	102
Tabulka 10: Odbornost a užší pojetí koordinace	103
Tabulka 11: Komunikace a užší pojetí koordinace.....	103
Tabulka 12: Styl vedení a užší pojetí koordinace	104
Tabulka 13: Etika a dobrá pověst a užší pojetí koordinace	104
Tabulka 14: Podniková kultura a užší pojetí koordinace.....	105
Tabulka 15: Organizační struktura a užší pojetí koordinace	105
Tabulka 16: Strategie (kontrola) a užší pojetí koordinace	106
Tabulka 17: IFC a podnikový výkon	108
Tabulka 18: Položky IFC vážící se k adhokratické podnikové kultuře	115
Tabulka 19: Položky IFC vážící se ke klanové podnikové kultuře	116
Tabulka 20: Položky IFC vážící se k hierarchické podnikové kultuře.....	116
Tabulka 21: Položky IFC vážící se k tržní podnikové kultuře	117
Tabulka 22: Deskriptivní statistika u analyzovaných podniků.....	117
Tabulka 23: IFC a výkon organizací veřejné správy	121
Tabulka 24: Deskriptivní statistika IFC u analyzovaných organizací	124
Tabulka 25: Chí-kvadrát test nezávislosti a Cramérův test	126
Tabulka 26: Striktnost a formálnost a užší pojetí IFC u organizací veřejné správy.....	127

1 ÚVOD

Současné tržní prostředí je možné charakterizovat jako vysoce konkurenční a neustále se měnící. V odezvě na tyto změny se podniky snaží rovněž přizpůsobovat těmto změnám tím, že umístily zákazníky do centra své pozornosti a snaží se neustále inovovat a zlepšovat produkt tak, aby tento lépe splňoval požadavky a přání zákazníků. Úspěch pak slaví ti, kteří dokáží získat všechny potřebné informace, tyto efektivně sdílet a šířit v rámci podniku a rychle implementovat do svých rozhodnutí. Určitým usnadněním této složité situace je aplikace moderních vědeckých přístupů, které umožňují podnikům chovat se mnohem efektivněji a lépe plnit své funkce.

Jedním z těchto přístupů je i tržní orientace, která umožňuje manažerům zaměřit svou pozornost na externí a interní prvky a činnosti, jež ovlivňují činnost organizace, směřující ke zvýšení výkonu této organizace. Tržní orientace vychází z pojetí marketingové koncepce, která zaplnila stránky vědeckých časopisů na počátku 90. let 20. století a doteď zájem o ní neustává. Význam problematiky tržní orientace je dán tím, že se nejedná o čistě teoretickou záležitost bez praktického využití, ale kloubí se tu zájem akademiků a praktiků. Nejčastěji diskutovaným tématem obou těchto skupin je otázka implementace tržní orientace a zkoumání dopadů tržní orientace, zejména pak jejího vlivu na podnikový výkon. Ačkoliv bylo v tomto směru realizováno již mnoho vědeckých výzkumů, které ve většině případů potvrzují pozitivní korelaci tržní orientace s podnikovým výkonem, stále je tomuto tématu věnována velká pozornost, pouze se zájem přesunul z vyspělých trhů do rozvojových či investičně zajímavých zemí.

Tržní orientace obsahuje několik prvků, na kterých je vystavěna. Primárně se jedná o orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci. Následují další prvky tržní orientace, jako např. orientace na distributory, orientace na dodavatele, orientace na externí prostředí apod., tyto již však nejsou tak často uváděny. V posledních letech roste zájem právě o zmíněnou interfunkční koordinaci, která není jen prvkem tržní orientace. Tento pojem se vyskytuje i v jiných oblastech marketingu (např. interní marketing), dále v logistice či managementu. Interfunkční koordinace představuje sladění všech interních funkcí a procesů podniku.

Tato habilitační práce se týká problematiky interfunkční koordinace v tržní orientaci. Ke komplexnějšímu pochopení této problematiky je nutné definovat všechny faktory, které s danou tematikou souvisí, tedy zabývat se tržní orientací i samostatně interfunkční koordinací. Vzhledem k tomu, že je interfunkční koordinace zmiňována i v několika vědních disciplínách, je vhodné sumarizovat publikované výsledky vědeckých výzkumů a kategorizovat nejnovější poznatky vážící se k této problematice. Snahou je zvolit metodu měření interfunkční koordinace, která obsahuje nejnovější poznatky, aby mohla být použita samostatně, ale i jako součást měření tržní orientace. Dále je záhodno rozvíjet a prohlubovat vědomosti o interfunkční koordinaci v souladu s nejnovějšími trendy. I když je paleta nejnovějších trendů souvisejících s interfunkční koordinací značně rozsáhlá, zaměřuje se tato habilitační práce zejména na oblast interfunkční koordinace a podnikového výkonu, resp. výkonu organizací veřejné správy.

První kapitola habilitační práce je věnována zdůvodnění zaměření habilitační práce. Součástí této kapitoly je stanovení cílů habilitační práce. Tyto cíle vycházejí ze zaměření habilitační práce. Součástí této kapitoly je rovněž i relevance zaměření habilitační práce.

Druhá kapitola obsahuje metodiku zpracování habilitační práce, kde jsou definovány vybrané metody použité pro zpracování habilitační práce a metody související s provedením výzkumu.

Třetí kapitola sumarizuje poznatky vážící se k současnému stavu poznání oblasti tržní orientace. Nejprve je tržní orientace definována, dále jsou vyjmenovány prvky tržní orientace, aktuální otázky spojené s tržní orientací a na závěr je uvedena kategorizace současných trendů. Tato kapitola se rovněž váže k vymezení chápání pojmu interfunkční koordinace z dalších dílčích částí marketingu, ale rovněž logistiky a supply chain managementu. Uvedeny jsou možnosti měření interfunkční koordinace, významu, implementace včetně bariér bránících této implementaci a nechybí ani kategorizace nejnovějších směrů bádání.

Čtvrtá kapitola zahrnuje postup vedoucí k vytvoření metody měřící interfunkční koordinaci. Primárně byly stanoveny oblasti interfunkční koordinace, následně doplněny položky vážící se k jednotlivým oblastem. Metoda měření interfunkční koordinace byla vytvořena na základě poznatků vyplývajících z Churchillovy koncepce pro tvorbu metod měření a verifikována užitím koeficientu Cronbach alfa.

Pátá kapitola obsahuje výsledky výzkumu. Výsledky výzkumu jsou rozděleny na ty, které se vztahují k šetření u podnikatelských subjektů a ty vztahující se k šetření u organizací veřejné správy. Na závěr této kapitoly jsou výsledky obou šetření komparovány.

Šestá kapitola shrnuje hlavní výsledky realizovaných šetření včetně diskuse, kdy získané výsledky jsou konfrontovány s publikovanými poznatky autorů zabývajících se touto problematikou.

Další kapitola se zabývá zhodnocením přínosů habilitační práce jak z hlediska teoretických, tak také praktických a opomenuto není ani hledisko pedagogické.

Osmá kapitola sumarizuje doporučení pro další výzkum, přičemž vychází z limitů realizovaných výzkumů a této habilitační práce.

V závěru jsou shrnuty nejdůležitější poznatky týkající se řešené problematiky a vyplývající z výsledků výzkumu. Rovněž jsou doporučeny další výzkumy v této oblasti, neboť svým charakterem se jedná o rozsáhlé téma spojené v různých směrech s mnoha otázkami, které zpracováním jedné habilitační práce nelze vyřešit.

2 ZDŮVODNĚNÍ ZAMĚŘENÍ HABILITAČNÍ PRÁCE

Předmětem předkládané habilitační práce je oblast interfukční koordinace (dále v textu označena jako IFC) z pohledu tržní orientace. IFC a stejně tak tržní orientace je stále ve světle zájmů mnoha výzkumů realizovaných různými vědeckými týmy působícími na rozličných světových univerzitách a výzkumných ústavech. Většinou však bývají obě oblasti zkoumány samostatně. IFC bývá nejčastěji analyzována z pohledu supply chain managementu, tržní orientace je pak hodnocena z hlediska jejího vlivu na podnikový výkon a možnostmi její implementace. Spojitost IFC a tržní orientace je dána tím, že IFC je nezbytným prvkem tržní orientace. Význam problematiky IFC a tržní orientace tkví v tom, že se nejedná o čistě teoretickou záležitost bez praktického využití, ale kloubí se tu zájem akademiků a praktiků, neboť záměrem těchto vědeckých výzkumů bývá nalezení nejhodnějších metod a přístupů, které by podnikům pomohly k získání konkurenční výhody a následně k jejímu udržení. V tomto směru je analýza těchto oblastí a možností implementace tržní orientace a IFC důležitá, jak pro rozvoj teoretického poznání těchto oblastí, tak i z hlediska přispění k dalšímu úspěšnému fungování podnikatelských subjektů a organizací veřejného sektoru.

2.1 CÍL HABILITAČNÍ PRÁCE

Hlavní cíl habilitační práce je *zvolit, příp. vytvořit metodu měření interfunkční koordinace, kterou bude možné použít samostatně, ale i jako součást měření tržní orientace, a ověřit její vztah s podnikovým výkonem.*

Dílčí cíle habilitační práce:

- Sumarizovat chápání pojmu tržní orientace, aktuální otázky vážící se k tržní orientaci a kategorizovat současné směry bádání.

Prvně je nutné definovat pojem tržní orientace a další souvislosti spojené s tržní orientací, neboť IFC je důležitým prvkem tržní orientace, tudíž mnohé poznatky vztahující se k tržní orientaci se rovněž vztahují k IFC.

- Sumarizovat chápání pojmu IFC, možnosti jejího měření, významu, implementace a kategorizovat současné směry bádání.

Pojem IFC je nutné definovat z dalších dílčích oblastí marketingu, ačkoliv spojitost s tržní orientací zde převládá. Stejně tak je pak nutné definovat i pojetí z pohledu logistiky, zejména supply chain managementu.

- Nalézt, případně vytvořit pojetí IFC a způsob měření IFC.
- Ověřit vztah IFC a podnikového výkonu u podnikatelských subjektů a u organizací veřejné správy a zjistit, které položky IFC mají největší vliv na jednotlivé položky podnikového výkonu.
- Zjistit úroveň hodnot IFC u podnikatelských subjektů a zjištěné poznatky komparovat s výsledky organizací veřejné správy.

2.2 RELEVANCE ZAMĚŘENÍ HABILITAČNÍ PRÁCE

V naší odborné literatuře neexistuje resumé mapující vývoj a hlavní směry IFC. Problematika IFC a tržní orientace je uveřejněna formou článků ve vědeckých časopisech, které jsou soustředěny do rozličných vědeckých oblastí, nejčastěji do marketingu, managementu a logistiky. Výzkumy, které jsou v této oblasti realizovány, se však zaměřují na určité konkrétní otázky a postrádají charakter jednotnosti a komplexnosti. IFC v tržní orientaci je v dostupných výzkumech věnována pouze okrajová část, přitom se jedná o důležitý prvek tržní orientace.

Otázkou také zůstává, jak měřit IFC, neboť zde existuje velké množství metod měřících tržní orientaci, v nichž je IFC měřena, ovšem přístup jednotlivých autorů k měření IFC i samotné tržní orientace je odlišný. Přitom je zřejmé, že by bylo vhodné nalézt, případně vytvořit takovou metodu měřící IFC, která by obsahovala nejnovější přístupy a poznatky v této oblasti a vhodně by doplňovala měření ostatních prvků tržní orientace.

Zajímavé je ověřit vliv IFC. Vzhledem k tomu, že existuje velké množství prvků, které by z hlediska vlivu IFC mohly být zkoumány, byl vybrán prvek, který má potenciál být vysoce zajímavý i z hlediska praxe. Jedná se o identifikaci oblastí IFC, které budou mít největší vliv na podnikový výkon. Ačkoliv byl již v několika případech posuzovaný vliv IFC na podnikový výkon, tyto studie neobsahovaly rozdělení IFC do jednotlivých oblastí a analýzu jednotlivých oblastí ve spojitosti s podnikovým výkonem.

Získání a analýza poznatků o IFC podniků působících v českém prostředí může přispět k porovnání situace s podniky působícími na zahraničních trzích a odhalení některých specifických nedostatků typických pro české prostředí. Získaná data mohou sloužit jako podklad pro komparaci IFC podniků působících na českém trhu v budoucích obdobích. Komparace výsledků IFC u podnikatelských subjektů s výsledky IFC u organizací veřejné správy může odhalit zajímavé skutečnosti u obou analyzovaných skupin.

Některé podniky mají stále omezenější přístup k teoretickým poznatkům. Opakem v tomto případě není ani oblast vztahující se k tržní orientaci a IFC. Navíc může některé podniky od detailnějšího studia odradit to, že existuje velké množství vědeckých prací na toto téma převážně v anglickém jazyce, mnohdy v placených databázích vědeckých časopisů, tudíž orientace v této problematice je časově a někdy též finančně náročná. Zpracování tohoto tématu přispěje ke zvýšení povědomí o této problematice. Díky uveřejnění metody měřící IFC si bude každý podnik moci měřit svou IFC, porovnávat její hodnoty v jednotlivých obdobích a samozřejmě se zaměřit na eliminaci případných nedostatků bránících dokonalé implementaci IFC. Taktéž šíření informací o IFC u organizací veřejné správy by mohlo vést k detekci slabých stránek těchto organizací a pomoci v jejich odstraňování.

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Při uskutečnění výzkumu byl dodržován standardní metodický postup vědecké práce. V první polovině této práce byl realizován sekundární výzkum rešerší dostupných literárních zdrojů, druhá polovina této práce pak obsahuje výsledky výzkumu. Rovněž zde byly využity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum (tedy polostrukturovaný rozhovor) byl použit např. při tvorbě položek. V rámci kvantitativního výzkumu byla ze čtyř základních technik (přímé pozorování, rozhovor, dotazník a analýza dokumentů) použita technika dotazníku.

V rámci této práce byly aplikovány párové metody využívající principy logiky. Abstrakce byla využita při determinaci pojmů vztahujících se k IFC a konkretizace při navrhování oblastí IFC. Analýza a syntéza byly v práci rovněž využity, analýza při hodnocení stávajících přístupů k IFC a následně pak v rámci hodnocení získaných dat, syntéza byla použita při detekci souvislostí mezi jednotlivými částmi celku a formulaci závěrů, např. v oblasti vlivu IFC na podnikový výkon. Indukce a dedukce se váží spíše k empirické části práce. Indukce je patrná při zobecňování poznatků získaných šetřením, dedukce byla aplikována např. při tvorbě položek IFC. Při tvorbě metody měřící IFC bylo postupováno dle analýzy všech dosavadních dostupných teoretických a empirických poznatků tak, aby bylo možné určit nejrelevantnější položky měření.

Při tvorbě metody měření byla použita *Churchillova koncepce* (Churchill, 1979). Tato koncepce užívaná pro tvorbu způsobů měření stanovuje následující posloupnost kroků, kterou je třeba dodržet, aby navržený způsob byl akceptovatelný z metodického hlediska:

- volba definice,
- návrh metody na základě důkladného studia původních pramenů,
- první měření sloužící k verifikaci navržené metody,
- verifikace metody z hlediska platnosti a konzistentnosti, včetně případné úpravy měření,
- konečná verze navrženého způsobu měření.

Platnost je aproximace, která vyjadřuje reálnou nebo "pravdivou" hodnotu měřených proměnných. Navržený způsob měření je akceptovatelný, jestliže je konzistentní a může být užítý k opětovnému měření stejných či odlišných dat.

Platnost měří schopnost zvoleným způsobem získat data, která zobrazují skutečný stav měřené proměnné. Aby bylo navržené měření platné, musí splnit tři podmínky Měření má být:

- konzistentní (vytvořená dílčí měření musí zohledňovat skutečný stav),
- přesné (porovnání jednotlivých měření nevykazuje významné odchylky),
- adekvátní (všechna dílčí měření by měla směřovat k vyjádření proměnné, pro kterou byla vytvořena).

Mezi způsoby hodnotící platnost měření je možné dle Velarde-Jurado a Avila-Figueroa (2002) zařadit ověření struktury a interní konzistence. Ověření struktury se provádí na základě prověření toho, zda existuje vztah mezi všemi proměnnými užitými v navrhovaném měření a objektem zkoumání.

Interní konzistence se měří pomocí souboru obsahující několik otázek a je možné ji realizovat dvěma způsoby. První možnost je pomocí konzistentností implementace, kdy tato metoda je založena na dvojitým dotazování stejného vzorku respondentů, v takovém případě je měřen rozptyl a směrodatná odchylka mezi oběma šetřeními. Aby byla splněna podmínka konzistence (testu a opakovaného testu) je nutné provést korelaci obou výsledků měření. Druhá možnost je pomocí konzistence homogenity, kdy se prověřuje vztah mezi odlišnými otázkami (položkami) metody měření a proměnnou, kterou má navrhovaná metoda měřit. Používá se při měření měkkými daty. Skládá se ze sekcí obsahující individuální otázky. K tomu, aby bylo možné získat stupeň konzistence otázek obsažených v měření ve vztahu k měřené proměnné, je nutné zkoumat jejich vzájemný vztah. Toto měření vyjadřuje koherenci a vzájemný vztah položek k měření určité proměnné. K udržení vnitřní homogenity metody měření obsahující soubor položek se užívá statistický ukazatel zvaný *Cronbach alfa*.

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}, \text{ kde}$$

N = počet položek korelace

\bar{r} = průměr vnitřní korelace mezi položkami

Koeficient Cronbach alfa tedy zkoumá, jak dobře množina položek (nebo proměnných) měří jednoduchou jednorozměrnou konstrukci.

Jestliže je hodnota průměrné vnitřní korelace mezi položkami vysoká, svědčí to o tom, že položky jsou založeny na stejném principu. Jestliže je koeficient Cronbach alfa vysoký, tj. blíží se jedné, pak tato skutečnost referuje o tom, že uvedené měřicí položky jsou zvoleny dobře, a že nezávislá měření jsou vytvořena na stejném principu. Jinými slovy, uvedené položky jsou k měření dané veličiny vhodně vybrány a tudíž výsledky šetření budou velmi spolehlivé. Hodnota Cronbach alfa leží v intervalu 0 až 1. Měření je konzistentní, jestliže se hodnota koeficientů blíží 0,8, jestliže je hodnota vyšší než 0,9, je pak označována za vynikající. Jestliže je získaná hodnota nižší než 0,6, zvolené měření není konzistentní a jeho užití se nedoporučuje. Minimální hodnota pro Cronbach alfa by dle Velarde-Jurado a Avila-Figueroa (2002) měla být 0,65, aby dané měření mohlo být využito.

Dále byla použita *faktorová analýza*. Faktorová analýza ověří, jestli je rozdělení dotazníku do uvedených oblastí ze statistického hlediska v pořádku. Nejprve je nutné analyzovat, zda jsou data vhodná pro faktorovou analýzu. Toto ověření zjistíme pomocí Keiser-Meyer-Olkinovy míry (KMO) a Bartlettovým testem, přičemž KMO by měla nabývat hodnoty alespoň 0,6, viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Hodnocení koeficientu KMO

KMO	Hodnocení KMO
(0,9 - 1)	Skvělý
(0,8 - 0,9)	Vysoký
(0,7 - 0,8)	Střední
(0,6 - 0,7)	Nizký
(0,5 - 0,6)	Špatný
Do 0,5	FA nemá smysl

Zdroj: Field (2000)

Field (2000) uvádí, že u Bartlettova testu se testuje nulová hypotéza, že korelační matice daných proměnných je jednotková. Pro potvrzení vhodnosti faktorové analýzy je nutné hypotézu Bartlettova testu zamítnout.

Pro verifikaci hypotéz byl použit **Spearmanův korelační koeficient**, který popisuje určité formy nelineární závislosti. Spearmanův korelační koeficient byl zvolen z toho důvodu, že se jedná o ordinální znaky. Pro měření závislosti by mohl být použit i Chí-kvadrát test, ovšem tato metoda není vhodná z důvodu použití Likertovy škály. V takovém případě by bylo nutné sloučit třídy, např. 1-3 a 4-5 pro oba sledované znaky. Ovšem tím by došlo ke ztrátě důležitých informací, proto byl Chí-kvadrát test zamítnut. Vzhledem k hrubosti stupnice dotazníkového šetření nedávají smysl ani modely založené na Pearsonově korelaci a lineární regresní model. Dle Hindlse a kol. (2000) platí pro výpočet Spearmanova korelačního koeficientu následující vzorec:

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ri} y_{ri} - n \bar{x}_r \bar{y}_r}{(n-1) s_{x_r} s_{y_r}}, \text{ kde}$$

x_{ri} označuje pořadí hodnoty x_i v rámci vzestupně uspořádaných hodnot x_1, \dots, x_n ,

y_{ri} označuje pořadí hodnoty y_i v rámci vzestupně uspořádaných hodnot y_1, \dots, y_n ,

\bar{x}_r a \bar{y}_r označuje průměry hodnot x_{ri} , respektive y_{ri} ,

s_{x_r} a s_{y_r} označuje odpovídající směrodatné odchylky.

Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu se pohybují od -1 do 1. Stupnice Spearmanova korelačního koeficientu je uvedena v následující Tabulce 2.

Tabulka 2: Stupnice Spearmanova korelačního koeficientu

r_s	Hodnocení
(0 - 0,1)	Zanedbatelná závislost
(0,1 - 0,3)	Slabá závislost
(0,3 - 0,5)	Středně silná závislost
(0,5 - 0,7)	Silná závislost
(0,7 - 1)	Velmi silná závislost

Zdroj: Hindls a kol. (2000)

První číslo ukazuje hodnotu Spearmanova koeficientu pořadové korelace (Spearman rho), druhá hodnota je p – hodnota. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H_0 : položky jsou nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (H_A : položky jsou závislé).

Dále byla užita **logistická regrese** pro determinaci položek IFC mající největší vliv na jednotlivé položky podnikového výkonu. Postupnou procedurou pomocí Akaikeho (AIC)

kritéria byl nalezen dostatečný model, který obsahuje jen významné proměnné. Vzorec pro výpočet AIC:

$$AIC = -2l(\beta, (t_1, d_1), (t_2, d_2), \dots, (t_n, d_n)) + 2(c + a),$$

$l(\beta, (t_1, d_1), (t_2, d_2), \dots, (t_n, d_n)) + 2(c + a)$ je logaritmus věrohodnostní funkce modelu, c značí počet vysvětlujících proměnných v modelu,

a značí počet parametrů uvažovaného rozdělení pravděpodobnosti.

AIC zohledňuje jak věrohodnost modelu, tak jeho složitost, viz Hosmer a Lemeshow (2000).

Pro porovnání hodnocení položek mezi dvěma sledovanými skupinami byl použit **chi-kvadrát test nezávislosti**. Typ skupiny i hodnocení (1 až 5) jsou totiž kategoriální proměnné.

Na základě p-hodnoty testu určíme, zda je výsledek testu (hodnota testovacího kritéria) statisticky významný, tedy jestli mezi skupinami existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení položek. Dále je měřena síla závislosti testovaných proměnných, tedy hodnocení na skupině prostřednictvím **Cramérova koeficientu**:

$$V = \sqrt{\frac{K}{n(m-1)}},$$

kde $m = \min(r, s)$, r – počet řádků, s – počet sloupců

Hodnota Cramérova koeficientu se pohybuje od 0 do 1, přičemž čím vyšší hodnota, tím silnější závislost a tím větší vliv skupiny. Cramérův koeficient se doporučuje počítat pouze u statisticky významných výsledků. (Hindls a kol., 2000)

Do výčtu použitých metod je možné rovněž zařadit i **základní popisné charakteristiky**, kterými je medián a percentily. Obě charakteristiky jsou určeny pro popis ordinálních dat. Medián je střední hodnota, kterou tato data popisujeme. Percentily se člení do tří kvartilů, přičemž 1. kvartil (25 % percentil je hodnota, pod kterou leží prvních 25% uspořádaného souboru), 2. kvartil odpovídá mediánu (je hodnota, pod kterou leží prvních 50 % hodnot uspořádaného souboru) a 3. kvartil (je hodnota, pod kterou leží prvních 75 % hodnot uspořádaného souboru). Získaná data byla analyzována využitím statistického software Minitab, verze 17.

4 LITERÁRNÍ REŠERŠE

4.1 TRŽNÍ ORIENTACE

4.1.1 Vývoj tržní orientace

Pojem tržní orientace je odvozen od marketingové koncepce. Marketingová koncepce jako taková byla předmětem zájmu akademiků do 90. let 20. století. Tento zájem pak vystřídala tržní orientace. V 90. letech byly zveřejněny v *Journal of Marketing* dvě výzkumné práce Kohliho a Jaworskiho (1990) a Narvera a Slatera (1990), které byly přímo označeny jako nový směr marketingu. Důvodem přesunu zájmu k tomuto novému pojetí byla právě studie Kohliho a Jaworskiho (1990), kteří užili pojem tržní orientace ve smyslu implementace marketingové koncepce. Hlavní myšlenka jejich teorie tkví v tom, že podnik se implementací marketingové koncepce (manažerské filozofie) současně stává i tržně orientovaným. Tyto dvě studie měly výrazný dopad na tehdejší pojetí marketingu. Obsahovaly první ucelené pojetí pojmu tržní orientace, ačkoliv i před rokem 1990 se zde objevoval pojem tržně-orientovaný podnik, např. Webster (1988) či Payne (1988), ovšem bez bližší specifikace. Dále tyto práce nabídly definování metod měření (u Kohliho, Jaworskiho až o tři roky později) a formulaci návrhů spojujících tržní orientaci s výkonem podniku.

Pohled na tržní orientaci se v průběhu let postupně rozšířil. V prvních vědeckých studiích zabývajících se tržní orientací je převážně zkoumána a potvrzována důležitost, kterou hraje *finální zákazník*. V tomto směru byly některé metody měřící tržní orientaci dokonce zúženy pouze na orientaci na zákazníka, např. Fritz (1996). V současné době se již orientace na zákazníka neposuzuje, ale pohlíží se na ni jako na základní předpoklad toho, aby bylo možné o tržní orientaci vůbec hovořit. Obecně je tedy předpokládáno, že reakce na zjištěné potřeby, požadavky a přání zákazníků, jsou projevem tržní orientace.

Dalším důležitým prvkem tržní orientace je *orientace na konkurenci*. Někteří autoři přikládají význam pouze cenám konkurence, např. Akimova (2000), či intenzitě konkurence, Avlonitis a Gounaris (1999), jiní se snaží postihnout co nejširší zahrnutí tohoto prvku v rámci tržní orientace, tedy posuzují nejen získávání informací, např. Bigné a kol. (2004), Farrelly a Quester (2003), Gima (1995), ale také sdílení těchto informací a

reakci na takto zjištěné informace, např. Kohli, Jaworski a Kumar (1993) Gray a Hooley (2002), Harrison-Walker (2001), Hooley a kol. (2003).

Třetím prvkem, který je ve vnímání tržní orientace zakomponován ihned od jejího počátku, je IFC. Kohli a Jaworski (1990) jako první uvedli definici tržní orientace. Do této sice přímo nezakomponovali pojem IFC, nicméně jej v definování tržní orientace popsali jako sběr informací týkajících se současných a budoucích potřeb všemi útvary podniku, šíření těchto informací všemi odděleními a odezva všech útvarů na tyto informace. Kohli a Jaworski (1993) k již uváděné definici doplnili, že tržní orientace definuje, jak může být podniková kultura více efektivní a vhodná k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka. Kohli a Jaworski (1990) uvedli, že marketingové oddělení je zodpovědné nejen za marketing, ale je důležité mít perfektní koordinaci všech oddělení, aby bylo možné být dostatečně efektivní ve sběru a šíření informací a odezvě na tyto informace.

Narver a Slater (1990) uvádějí základní definici tržní orientace, kterou pak v letech 1994 a 1999 dále rozšiřují. Jejich definice tržní orientace přímo obsahuje pojem IFC, neboť 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 podniku a odezvu na tržní informace. Podle Narvera a Slatera (1990), interfunkční koordinace je koordinací úspěchů podniku přesahující marketingové oddělení.

Deng a Dart (1994) uvádějí, že tržní orientace je zaměřena na získávání vhodných tržních informací vysvětlujících současné a budoucí potřeby zákazníků, a na schopnosti podniků uspokojit tyto potřeby. Součástí tržní orientace je i integrace a šíření těchto informací všemi odděleními podniku, koordinace a odezva podniku na příležitosti plynoucí z trhu.

Marketing by přitom měl hrát právě onu důležitou integrující roli, kdy úkolem marketingových pracovníků je spolupracovat společně se zákazníky, pečovat o informace získané z trhu, mít přehled o zdrojích podniku a pomáhat při formulaci podnikové strategie. Day (1994) uvádí, že zájmem zaměstnanců v tržně orientované organizaci, kteří vyslechnou stížnosti nebo požadavky na nový servis, je motivace informovat management.

Obecně se IFC v tržní orientaci chápe jako koordinace v oblasti využití zdrojů podniku a vytváření vyšší hodnoty pro zákazníky v celém nákupním procesu, např. Narver a Slater (1990), Song a Montoya-Weiss (2001). Maltz a Kohli (1996) zjistili, že odpovědnost je naprosto nezbytná pro sdílení informací. Pokud jsou tyto předpoklady splněny, je možné:

- kooperovat s kýmkoliv z daného podniku,
- standardizovat procesy,
- integrovat organizační strukturu umožňující integrovat informační toky, zdroje, procesy nebo služby v organizaci,
- realizovat manažerská spojení a provádět kontrolu,
- získat experty potřebné pro participaci.

Karlíček a kol. (2014) vyzdvihují u tržní orientace schopnost podniku systematicky generovat podstatné informace o současných a budoucích potřebách zákazníků, tyto šířit ve všech odděleních podniku a využít tyto informace v rozhodovacím procesu a následném chování. Mohr a kol. (2014) ve své publikaci uvádějí, že IFC je podstatou tržní orientace, neboť tržní orientace je čtyřdimenzionální konstrukce, která obsahuje získávání informací o trhu, šíření těchto informací, integraci poznatků a odezvu na tyto tržní informace, respektive koordinaci aktivit. S tímto pojetím souhlasí Jangl (2015), který vnímá tržní orientaci dle aktivit, které její implementace zahrnuje, tedy proces aktivního sbírání tržních informací, jejich sdílení a integrace v rámci pracovních týmů a reakce na tyto znalosti.

Současně by měl existovat vhodný informační systém, který by umožnil získané informace kontinuálně sdělovat a prodiskutovávat s pracovníky podniku. Klíčem pro tuto činnost je takové chování, které obsahuje systematické metody organizování a řízení současných informací. Získané informace je nutné shromažďovat a šířit je mezi pracovníky. K realizaci IFC je nutná kooperace a komunikace uvnitř podniku. Tyto jsou hlavními předpoklady flexibility podniku.

Někteří autoři dokonce považují IFC za natolik důležitou, že vynechali orientaci na konkurenci a uvádí v rámci tržní orientace pouze dva prvky – orientaci na zákazníka a IFC, např. Hajjat (2002), Helfert a kol. (2002) či Vázquez a kol. (2002). Samotná IFC se pak stává jedním z významných bodů zájmu celé tržní orientace.

V dalších fázích vývoje se pojetí tržní orientace výrazně rozšířilo. Významnou roli začínají hrát i ***další stakeholderi***, zejména distributoři a rovněž dodavatelé. Přitom je zřejmé, že důležitost jednotlivých stakeholderů není stejná. Jejich schopnost vlivu a význam pro rozhodování podniku nejsou rovněž identické. Autoři vědeckých studií se nicméně shodují na tom, že pro tržní orientaci jsou důležití zákazníci a tudíž z toho plynoucí i tvorba produktů orientovaná na tyto zákazníky s cílem zvýšení hodnoty a spokojenosti zákazníků a odpovědnosti podniku vůči zákazníkům. Druhý požadavek se váže k IFC – zejména ve vztahu ke sběru, sdílení informací a odezvě na tyto informace.

Prvotní vědecké studie zabývající se tržní orientací je možné rozdělit do čtyř základních oblastí. První z nich je stanovení definice tržní orientace. Stanovením definice se zabývali autoři zejména v prvních pěti letech. V pozdějších letech se snažili o zpřesnění definice a v současné době je jejich zájmem korigovat definice tržní orientace dle nejnovějších poznatků. Sumarizace poznatků vztahujících se k definicím tržní orientace je uvedena v Příloze 1. Jak je patrné z výše uvedených poznatků, definice tržní orientace je upravována zejména dle oblasti, na kterou se daný autor či autoři zaměřují. Takto je chápání tržní orientace stále rozšiřováno. Mnozí autoři publikující i v posledních letech často akceptují či rozvíjejí definici Kohliho a Jaworskiho či Narverovu a Slaterovu, i když Narver a Slater postupně stanovili několik odlišných definic. Většina těchto autorů, kteří se odkazují na „novodobé zakladatele“ tržní orientace, pochází z rozvíjejících se ekonomik.

Druhým tématem je stanovení modelu tržní orientace, tedy zjištění stimulů, které mají za následek zvýšení, příp. snížení stupně tržní orientace, a analyzuje se rovněž, nač má vliv samotná tržní orientace, viz Příloha 2. Nejčastěji je prověřován vliv tržní orientace na podnikový výkon. Zájem o potvrzení příp. vyvrácení tohoto vztahu neutuchá ani v posledních letech. Vznikají výzkumy hodnotící různé výrobní i nevýrobní podniky rozličných velikostí působící na různých trzích. Některé výzkumy se přímo zaměřují pouze na hodnocení vybraných prvků tržní orientace a jejich vlivu na podnikový výkon.

Dalším tématem je vývoj metod měření, které autoři vyvíjeli zejména prvních patnáct let. V současné době se jedná spíše o doplnění stávajících metod měření, nových metod měření již tolik nevzniká. Jednotlivé metody měření vycházejí zejména z prvních dvou měřících metod MARKOR a MKTOR, jsou si většinou také značně podobné, rozdíl

závisí na tom, nač daný autor klade největší akcent a kterou oblast tržní orientace nejvíce preferuje. Detailnější informace o měření tržní orientace jsou uvedeny v Příloze 3. Ačkoliv vznikají stále nové metody měřící tržní orientaci, jedná se většinou o modifikaci již stávajících metod určených k měření tržní orientace ve speciálních podmínkách či u speciálních respondentů, např. Nová metoda měřící tržní orientaci, viz Příloha 4.

Posledním tématem je problematika implementace tržní orientace, zájem o toto téma rovněž nadále přetrvává. Opětovně se zde projevuje diverzita jednotlivých analyzovaných subjektů a podmínek, ve kterých tyto subjekty působí. Do takto definovaných výzkumů se pak promítají nejnovější trendy na trhu, zejména mění se podmínky v oblasti technologií a specifikování podmínek, které jsou kladeny na management, zaměstnance a způsoby vzájemné komunikace. Detailnější informace o implementaci tržní orientace jsou uvedeny v Příloze 5. S touto oblastí jsou spojeny zejména bariéry bránící implementaci tržní orientace.

4.1.2 Kategorizace zaměření současných vědeckých výzkumů tržní orientace

Goldman a Grinstein (2010) prostudovali řadu studií analyzujících tržní orientaci, které následně rozdělili do tří period (od konce 50. let 20. stol. až do roku 1970, od roku 1970 do roku 1990, od roku 1990 do současnosti). Zjistili, že tržní orientace se v průběhu sledovaných let přesunula z pole marketingu spíše do oblasti managementu, z obecného pojetí ke specializaci, z výzkumů publikovaných ve vysoce kvalitních vědeckých časopisech k vědeckým časopisům vykazujícím spíše nižší kvalitu, z USA do Evropy. Liao, Chang, Wu a Katrichis (2011) provedli analýzu článků týkajících se tržní orientace od roku 1995 do roku 2008. Poskytli základní přehled začínajícím autorům a rovněž také manažerům, kteří by mohli tržní orientaci implementovat. Jejich studie obsahuje definice, aplikace a hlavní problémy. Analyzovali celkem 514 článků o tržní orientaci. Zjistili, že počet publikací o tržní orientaci výrazně vzrostl od roku 2001 a neustále narůstá. Celkově pročetli 153 vědeckých časopisů a 10 akademických časopisů.

Oblast zájmu vědeckých výzkumů vztahujících se k tržní orientaci je pak možné rozdělit do sedmi skupin. První takovou skupinu tvoří vědecké výzkumy zabývající se vztahem tržní orientace a managementu. Další skupinu tvoří výzkumy analyzující vztah tržní orientace a podnikového výkonu. Vědecké výzkumy zahrnuté do třetí skupiny zkoumají

jednotlivé prvky tržní orientace. Čtvrtá skupina obsahuje soubor vědeckých článků zabývajících se tržní orientací a inovacemi. Pátá skupina se pak soustřeďuje na propojení tržní orientace a kultury. V šesté skupině jsou zařazeny výzkumy o tržní orientaci a veřejném sektoru. V poslední skupině se pak nalézají ty články, které nabízí netradiční pohled na tržní orientaci, resp. obsahují vztah tržní orientace s nově se rozvíjejícími oblastmi.

4.1.2.1 Management

V této skupině pak můžeme nalézt několik podskupin: top management, strategický management, odměňovací systém a knowledge management orientation.¹

Top management

Dwairi, Bhuian, Jurkus (2007) se zabývají tržní orientací u bankovního sektoru v Jordánsku. Potvrzují, že určité vlastnosti a rysy top managementu jsou nezbytným předpokladem pro implementaci tržní orientace. Problémem je to, že stanovení všech prerekvizit nutných pro implementaci tržní orientace top managementem je vysoce obtížné, neboť tyto nejsou stabilní. V závěru uvádějí, že čím více je výzkumů zkoumajících tržní orientaci, tím více se eliminují nedokonalosti tržní orientace.

Kraus, Lingenfelder a Wieseke (2010) zpracovali výzkum, který obsahuje současně efekty vnitřní úrovně (pohled na zaměstnance jako na interního zákazníka, délka praxe, spokojenost s prací) a vnější úrovně (přicházející od hlavního manažera). Výsledky ukazují, že předávání chování založené na tržní orientaci od nadřízeného přes nižší manažery k zaměstnancům není automatické. Pro úspěšnost je zcela nezbytné, aby vrchní manažer byl charismatickým leaderem.

Harmancioglu, Grinstein a Goldman (2010) se zamýšlejí nad rolí top managementu u tržní orientace, resp. nad jeho vztahem k inovativnosti podniku a podnikovému výkonu. Výzkum potvrzuje pozitivní vliv top managementu na sběr informací o trhu a množství inovací, dále pak mírný vliv velikosti podniku a oboru podnikání na vztahy uvnitř

¹ Toto členění obsahuje pouze vybrané (na první pohled nesourodé) podskupiny vážící se k managementu. Tyto podskupiny byly vytvořeny po přečtení příslušných vědeckých článků. Nejedná se o uzavřený výčet, neboť v této oblasti vznikají a budou dále vznikat další vědecké výzkumy, jež se budou vztahovat k jiným oblastem managementu a tudíž přirozeným způsobem dojde k rozšíření těchto podskupin. Tato poznámka je platná i pro ostatní oblasti.

podniku (důraz na dobré vztahy jsou patrné zejména u menších podniků a hi-tech podniků).

Opoku a Essien (2011) zjišťují přístup manažerů a jejich zaměstnanců k tržní orientaci u bankovního sektoru v Ghaně. Pro výzkum použili MARKOR škálu a zjistili, že tržní orientace je manažery vnímána více než zaměstnanci.

Řada výzkumů se pak zabývá leadershipem. Menguc a Auh (2008) se zabývali problematikou, jak leadership ovlivňuje interfunkční konflikt (úkolový, vztahový), tržní orientaci a výkon v přímé a nepřímé rovině. Autoři zjistili, že se jedná o daleko komplexnější téma, které by zasloužilo detailnější analýzu. Podle Martina, Martina a Minnilla (2009) je úloha leadera pro tržní orientaci zcela kruciólní. U výzkumu realizovaného u SME zjistili, že vysoce tržně orientovaní leadři preferovali nižší stupeň departmentalizace než podniky s nízkou mírou tržní orientace. Rovněž podniky s vyšší tržní orientací využívaly interního síťového marketingu (interní zákazník/dodavatel), měly vytvořen velmi otevřený komunikační systém a systém řízení a odměňování zaměstnanců byl založen na výkonu. Chiou a Chang (2009) analyzovali dopad leadership managementu na tržní orientaci a spolupráci mezi managementem a zaměstnanci. Ve výzkumu byly porovnávány podniky působící v Thajsku a USA. Hypotéza přímého vlivu leadership managementu na tržní orientaci tak dle nich byla potvrzena.

Kok a Biemans (2009) analyzovali, jak změna podnikového programu vytvořit podnik založený na tržní orientaci, závisí na prostředí a inovačním a organizačním kontextu. Demonstrovali, že změna programu může začít pomocí řady souvisejících změn odehrávajících se ve struktuře a systému místo toho, aby se manažeři snažili měnit lidské hodnoty a postoje a to pak následně vedlo ke změně chování.

Ellinger a kol. (2008) uvádějí, že tržní orientace a některé přístupy k zaměstnancům (coaching, větší pravomoce, vzdělávání) ovlivňují jak výkon zaměstnanců, tak podnikový výkon. Byly analyzovány velké podniky poskytující logistické služby. Výsledky ukazují, že tržní orientace a rovněž coaching ovlivňují výkon zaměstnanců a podnikový výkon, vzdělávání zaměstnanců v oblasti služeb ovlivňuje pouze výkon zaměstnanců, a větší pravomoce neovlivňují žádný z obou analyzovaných výkonů.

Diao a kol. (2016) potvrzují, že u Top managementu hraje v rámci dosahování stupně tržní orientace důležitou roli věk a zkušenosti v daném odvětví a efekty těchto charakteristik se promítají prostřednictvím „cross-functional“ koordinace.

Strategický management

Studie zabývající se tržní orientací a strategickým managementem se zaměřují zejména na implementaci tržní orientace.

Raaij a Stoelhorst (2008) se snaží prohloubit poznatky vážící se k implementaci tržní orientace. Identifikují čtyři konstrukční možnosti (z hlediska definice, měření, modely a implementace), které mají zefektivnit manažerské procesy v implementaci tržní orientace.

Ordanini a Maglio (2009) studovali vývoj nových služeb, které by měly přinést výjimečnou a udržitelnou výhodu u podniků poskytujících služby. Testovali u podniků poskytujících hostinské služby, jak dosáhnout úspěšných nových služeb. Zjistili, že důležitým předpokladem úspěchu nabídky nových služeb je realizovat proaktivní tržní orientaci.

Voola a O'Cass (2010) zveřejnili studii, ve které se snažili objasnit vztahy konkurenční strategie, reakce na tržní orientaci a proaktivní přístup k tržní orientaci vůči podnikovému výkonu. Výzkum prokázal, že konkurenční strategie ovlivňuje reakci na tržní orientaci a proaktivní přístup k tržní orientaci, tyto pak mají vliv na podnikový výkon. Strategie diferenciacce má přitom na reakci na tržní orientaci a proaktivní přístup k tržní orientaci vyšší vliv než strategie cost-leadership. Rovněž proaktivní přístup k tržní orientaci má vyšší vliv na podnikový výkon než pouhá reakce na tržní orientaci.

Tantong, Karande, Nair a Singhapakdi (2010) zkoumali vztah mezi implementací produktové strategie a podnikovým výkonem. Výsledek potvrdil, že vztah mezi těmito dvěma proměnnými existuje, navíc podniky s vyšší tržní orientací dosahovaly celkově vyššího stupně implementace produktové strategie a výkonu.

Modi a Mishra (2010) využili koncept tržní orientace dle Narvera a Slatera (1990) u neziskových organizací v rozvojové zemi (Indii). Výsledek ukázal pozitivní vztah mezi tržní orientací a výkonem těchto organizací. Neziskové organizace s tržní orientací

vykazovaly daleko větší efektivnost v dosahování vize a mise organizace, vyšší spokojenosti příjemců a lepší pověst než ty, které tržní orientaci neimplementovaly.

Cambra-Fierro, Hart, Mur a Redondo (2011) zkoumali bariéry ve strategickém managementu u public administration organizací. Hlavní bariéra u těchto organizací není vývoj strategického plánu, ale jeho implementace. Důvody přitom nejsou zatím zcela jasné, neboť výzkum nepotvrdil, že by bariérami byly čas a nedostatek finančních prostředků.

Cambra-Fierro, Hart, Mur a Redondo (2011) zkoumali, která strategie je předpokladem pro implementaci tržní orientace a jaké jsou pak následky implementace tržní orientace u strategie. U realitních kanceláří (u sektoru, kde tržní orientace je dle jejich tvrzení prakticky neznámá) ve Španělsku analyzují vztah mezi tržní orientací a výsledky inovací a strategií. Výsledky výzkumu ukazují, že vztah mezi tržní orientací, inovací a výkonem existují a jsou ovlivňovány strategií.

Johnson, Martin a Saini (2011) se zabývají orientací na strategii jako hlavní předpoklad implementace tržní orientace. Stanovili čtyři dimenze strategické orientace – útočnost podniku, její orientace na budoucnost, velikost marketingové formalizace a sklon k riskování. Na vztah strategické orientace a tržní orientace mají ještě vliv dvě síly – konkurenční intenzita a technologická turbulence. Tržní orientace je pak výrazně ovlivňována těmito strategickými dimenzemi.

Wang, Chen a Chen (2012) využívají koncepcí Input-Processing-Output (jedná se o kombinaci TQM, tržní orientace a výkonu) u hotelů v Číně. Výsledky ukazují, že TQM a tržní orientace pozitivně ovlivňuje výkon. Faktory vnějšího prostředí pak působí na tyto proměnné. Pokud se faktory vnějšího prostředí mění, je vyšší tlak na propojení podniku se zákazníky.

Peña, JAMILENA a MOLINA (2012) uvádějí tržní orientaci jako ideální konkurenční strategii ve venkovském turistickém ruchu.

Ross, Grace a Shao (2013) se zabývali tím, jak se jednotlivé komponenty tržní orientace promítají ve strategiích náborového oddělení určeného pro mezinárodní studenty v Austrálii.

Qu (2012) se zabýval tržní orientací u poboček zahraničních nadnárodních podniků. Zjistil, že vývoj tržní orientace u poboček zahraničních podniků ovlivňuje právě tržní orientace u mateřského podniku. Nejdříve je nutné zdůrazňovat a prosazovat principy u mateřského podniku, poté se tyto projeví na odměňovacím systému založeném na trhu u poboček.

Crittenden, Crittenden, Ferrell, Ferrell a Pinney (2011) se zabývali trvale udržitelnou tržní orientací. Pro zapojení udržitelnosti do tržní orientace je nutné stanovit vhodné cíle marketingové strategie k vytvoření konkurenční výhody. Pro stanovení koncepce udržitelné tržní orientace byly identifikovány tři proměnné – DNA, zapojení stakeholderů a výkon managementu. DNA je stanovena jako metafora k ujasnění a ilustrování prací podniku a toho, jak může být udržitelnost implementována. DNA obsahuje hlavní ideologii, dynamické schopnosti a společenský závazek. DNA je pak komunikována s interními a externími stakeholdery a stakeholderi následně ovlivňují strategické marketingové plánování. Výkon managementu zahrnuje sociální a finanční výkon podniku.

Laforet (2008) potvrdil u výzkumu SME hypotézu, že velikost, strategie a tržní orientace je spojena s inovacemi. Podniky, které jsou inovátory, jsou více inovativní a tržně orientované. Charakteristika úspěšných podniků v konkurenčním prostředí u výrobních SME (vyjma hi-tech) je být proaktivní vůči tržním příležitostem, vnímavý vůči inovacím a směřovat vše k inovacím a vývoji nových produktů. Jejich nedostatkem je nízká míra flexibility, částečně otevřená podniková kultura a organizační struktura, která brání udržitelným inovacím.

Řada studií zkoumala postavení marketingového oddělení či činnost marketingového oddělení ve vztahu k tržní orientaci. Lamberti a Noci (2009) hledali souvislosti mezi tržní orientací a postavením marketingu v rámci strategického rozhodování. Předpokládali, že zvyšující se důraz na marketing s sebou nese i zvyšování podílu marketingového ředitele na rozhodování podniku. Autoři zjistili, že ačkoliv podniky implementují stále více tržní orientaci, pozice ředitele marketingu ve vedení se neposiluje. Obdobný výzkum realizovali i Barnabas a Mekoth (2010). Ti zjistili, že u indických podniků nabízejících služby (malobankovníctví) autonomie marketingového oddělení nemá významný vliv na tržní orientaci. Autonomie a decentralizace pak mají obdobný vliv na tržní orientaci a

podnikový výkon. Formalizace, ačkoliv má negativní vliv na tržní orientaci, nemá přímý vliv na výkon. Taghian (2010) analyzoval tržní orientaci u větších australských podniků. Výzkum zdůrazňuje vysokou asociaci mezi tržní orientací a marketingovým plánováním a podnikovým výkonem. Murray, Gao a Kotabe (2011) zkoumali vztah tržní orientace na podnikový výkon u exportních trhů. Na podkladu analýzy exportních podniků založených v Číně, zjistili, že marketingové schopnosti ovlivňují vztah tržní orientace a podnikového výkonu. Koordinační mechanismus upevňuje a cost leadership naopak snižuje efekty tržní orientace na vývoj nových produktů a schopnosti marketingové komunikace. Ngo a O'Cass (2011) analyzují, jak tržní orientace, marketingové zdroje a marketingové schopnosti přispívají k podnikovému výkonu. Výsledky studie ukazují, že marketingové zdroje a schopnosti jsou zcela podstatné pro podnikový výkon, přičemž jejich dopad je větší, pokud působí současně, a ne každá zvlášť. Lado, Duque a Bassi (2013) rozdělili mikro a malé podniky do tří klastrů podle marketingových dovedností na multimarketingový klastr, klastr se střední úrovní marketingu a transakční klastr. Jednotlivé komponenty tržní orientace a podnikového výkonu pak byly měřeny u těchto klastrů. Multimarketingový a transakční klastr jsou více efektivnější v přepočtu vynaloženého úsilí a zdrojů. Mařík a kol. (2015) poukazují na to, že SME nemonitorují systematicky aktivity konkurence a nezakomponovávají tyto poznatky do strategického rozhodování v krátkém ani dlouhém horizontu.

Odměňovací systém

Burgess a Nyajeka (2007) se zabývají tržní orientací u realitních kanceláří v Zimbabwe. Výsledky výzkumu prokázaly, že odměňovací systém má pozitivní efekt na tržní orientaci, tržní orientace pak ovlivňuje podnikový výkon. Na rozdíl od vyspělých zemí konflikt mezi jednotlivými odděleními, výše centralizace a formalizace nemá vliv na stupeň tržní orientace. Výzkum ukazuje, že pravidla, která platí ve vyspělých zemích, nemusí být u rozvojových zemí směrodatná.

Wei a Gima (2009) se zabývali tím, jak odměňovací systém působí na vztah mezi tržní orientací a výkonem nových produktů. Výsledek naznačuje, že čínské podniky by měly současně využít vysoko-úrovňový dlouhodobý odměňovací systém a nízko-úrovňový odměňovací systém založený na riziku. Human resource management ovlivňuje implementaci tržní orientace a výkon nových produktů.

Wei, Frankwick a Nguyen (2012) zkoumali, zda tržní orientace má významný vliv na výkon nových produktů a ovlivňuje vztah mezi participací zaměstnanců podmíněných odměnami a výkonem nových produktů. Spolupráce zaměstnanců podmíněná odměnami tak pozitivně ovlivňuje tržní orientaci. Je však nutná přiměřená míra informací, aby zaměstnanci nebyli paralyzováni přemírou informací, což by naopak mělo negativní efekt při zavádění nových produktů.

Mohammadi a kol. (2015) zkoumají human resources orientation a tržní orientaci ve vztahu k inovacím. Jejich výzkum nepotvrdil spojitost mezi human resources managementem a inovacemi jako vnímaným výkonem podniku.

Acquaah a kol. (2016) zkoumají přínosy human resource managementu a tržní orientace na konkurenční strategii a podnikový výkon u rodinných a nerodinných podniků působících v Ghaně. Jejich výzkum ukázal, že tržně orientovaná strategie nemá přímou souvislost s výkonem u obou skupin sledovaných podniků. Human resources strategy a lidské zdroje prokázaly přímý vztah k ziskovosti u rodinných podniků.

Knowledge management

Wang, Hult, Ketchen a Ahmed (2009) se pokusili vytvořit „knowledge management orientation“, tedy zjistit, jaké vztahy existují mezi knowledge managementem, tržní orientací a podnikovým výkonem. Analýza podniků působících na trhu ve Velké Británii ukázala, že paměť podniku, získávání znalostí, vstřebávání znalostí a jejich přijetí vedou k vyššímu stupni knowledge management orientation, což pozitivně působí i na tržní orientaci.

Ferraresi a kol. (2012) se zabývají vztahem mezi knowledge management, tržní orientací, inovativností a podnikovým výkonem. Knowledge management dle nich přímo přispívá k tržní orientaci, ale požadavkem je jasně definovaný strategický směr k dosažení požadovaných výsledků a inovativnosti.

John (2016) analyzoval, jak technologický park GAMA Park vnímá knowledge management, tržní orientaci a inovativnost ve vývojových procesech podniků zařazených v tomto inkubátoru. Bylo zjištěno, že knowledge management, pokud je v souladu s cíli podniku, zlepšuje tržní orientaci a celkově vede k inovativnosti.

Jangl (2015) v duchu knowledge managementu na základě analýzy hi-tech podniků v ČR stanovil čtyři dimenze tržní orientace (získávání informací o zákaznících, získávání informací o konkurenci, sdílení informací a integrace a reakce na získané poznatky).

Ullah a kol. (2016) dodávají, že v současném globalizovaném a rychle se měnícím prostředí kombinovaná role vztahující se k marketingu (kooperace a spolupráce) s knowledge managementem (získání informací a sdílení) umožňují zvýšit implementaci inovace služeb prostřednictvím praktik tržní orientace.

4.1.2.2 Vliv tržní orientace na podnikový výkon

Obecně je předpokládán pozitivní vliv mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, např. Šályová a kol. (2015), kteří uvádí, že tržní orientace je spojená s vyšším podnikovým výkonem, konkrétně lepšími finančními, ekonomickými a obecně tržními výsledky. Cadogan, Kuivalainen a Sundqvist (2009) tvrdí, že vztah tržní orientace a podnikového výkonu má inverzní tvar U, tedy že vysoká míra tržní orientace může redukovat výkon. Empirický výzkum exportně orientovaných podniků podpořil hypotézu vztahu mezi chováním exportně tržně orientovaných podniků a exportním podnikovým výkonem. Cílem podniku by tak nemělo být neustálé zvyšování tržní orientace, ale nalezení její optimální úrovně.

Tržní orientace je v posledních letech velmi často *analyzována u zemí, které jsou investičně zajímavé* (Čína), neznámé (Jordánsko či Irán) nebo rozvojové (Zimbabwe či Keňa). Specifikem těchto zemí je dynamika jak na poli socioekonomickém, kulturním, tak právním. I v těchto případech dochází ve většině zveřejněných výzkumů k potvrzení pozitivního vlivu tržní orientace na podnikový výkon. Farrell, Oczkowski a Kharabsheh (2008) zkoumají mezinárodní joint ventures v Malajsii. Výzkum ukázal, že u joint ventures má na podnikový výkon vyšší vliv tržní orientace než vlastnosti učící se organizace. Současně bylo prokázáno, že joint ventures mají vysoký stupeň tržní orientace.

Song a Parry (2009) tvrdí, že proměnlivost prostředí ovlivňuje očekávaný stupeň tržní orientace a mezera mezi očekávaným a dosaženým stupněm tržní orientace ovlivňuje podnikový výkon. Svá data podložili analýzou rozličného vzorku podniků v USA. Potvrdili, že očekávaný stupeň tržní orientace je závislý na turbulenci trhu, konkurenční

intenzitě, technologické turbulenci a zvolené inovační strategii. Obecně pak očekávaný stupeň tržní orientace ovlivňuje dosažený stupeň tržní orientace.

Zebal a Goodwin (2012) analyzují vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem u soukromých vysokých škol v Bangladéši. Dotazování probíhalo jak u managementu, tak u dalších členů fakulty. K měření výkonu použili čtyři proměnné – zvyšování počtu studentů, tržní podíl, kvalitu výuky a kvalitu služeb. Tržní orientace pozitivně ovlivňuje všechny tyto čtyři proměnné. Chen a Myagmarsuren (2013) analyzují tržní orientaci z pohledu hodnoty nabídky (důraz kladený na služby a důraz kladený na cenu) a vliv na podnikový výkon. Výsledky u thajských cestovních kanceláří naznačují, že pokud je zdůrazněná cena, pak tato má daleko větší vliv na vztah tržní orientace – podnikový výkon.

Ansah a Chinomon (2017) poukazují na to, že orientace na zákazníka a orientace na konkurenci mají významný pozitivní vliv na podnikový výkon u nadnárodních podniků poskytujících služby v zemích subsaharské Afriky, IFC pak nemá žádný vliv na podnikový výkon.

Druhá oblast výzkumů zabývajících se analýzou tržní orientace a podnikového výkonu je ta, která ***hodnotí tento vztah u několika různých oborů podnikání či v různých zemích.*** Kirca, Jayachandran a Bearden (2005) prokázali, že korelace tržní orientace a podnikového výkonu je vyšší u výrobních podniků než u podniků poskytujících služby. Chao a Spillan (2010) zkoumali vztah tržní orientace a podnikového výkonu u amerických a taiwanských malých a středních podniků. Pro analýzu využili MARKOR škálu. Výsledkem výzkumu bylo překvapivé zjištění, že tržní orientace nemá u těchto podniků žádný vztah na podnikový výkon. Podnikový výkon amerických a taiwanských podniků byl obdobný. Cano, Carrillat a Jaramillo (2004) analyzují tržní orientaci ve 23 zemích. Vztah tržní orientace a podnikového výkonu byl srovnáván na následujících proměnných – předmětu podnikání (výdělečné, nevýdělečné), typu odvětví (výroba, služby), socioekonomickém vývoji země (HDP na obyvatele, Human Development Index (HDI) a Hofstede's individualism cultural dimension. Vyšší korelace mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla zjištěna pro nevýdělečné podniky a podniky nabízející služby. Wong a Ellis (2007) potvrzují, že vyšší stupeň tržní orientace a současně vyšší podnikový výkon vykazují podniky v růstové fázi životního cyklu produktu než podniky,

jejichž produkty se nacházejí v počáteční fázi životního cyklu produktu. Důvodem je vyšší konkurenční intenzita a nutnost více reagovat na tržní a technologické změny. Joensuu-Salo a Kettunen (2016) zkoumali marketingové schopnosti a tržní orientaci u SME působících na domácím trhu a SME působících na mezinárodním trhu. Marketingové schopnosti zprostředkovávají účinky orientace u obou těchto zkoumaných skupin. Marketingové schopnosti pak mají přímý vliv na podnikový výkon.

Další oblastí je zkoumání *jednotlivých prvků tržní orientace a jejich vliv na podnikový výkon*.

Nejčastěji zkoumaným prvkem tržní orientace je zákazník. Existují i studie komparující postavení jednotlivých prvků tržní orientace. Megicks a Warnaby (2008) zkoumali tržní orientaci a její dopad na podnikový výkon u malých obchodníků ve Velké Británii. Výzkum potvrdil, že existuje pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, přičemž orientace na zákazníka je základním kamenem úspěchu v porovnání s ostatními komponenty tržní orientace. Solberg a Olsson (2010) varují před přílišnou (doslova posedlou) orientací na zákazníka bez ohledu na náklady, které z toho pro daný podnik plynou, a strategickou orientací. Uvádí, že přílišná orientace na zákazníka může mít negativní dopad na inovativnost a v dlouhodobém měřítku zhoršuje pozici podniku ve srovnání s jeho konkurenty. Ngo a O'Cass (2011) potvrdili, že existuje vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, zejména to, že tržní orientace přispívá nejvíce k vytváření hodnoty pro zákazníka a poté pak k vytváření inovací, nejméně pak přispívá k vývoji podnikatelského prostředí. Micheels a Gow (2011) chtěli zjistit, zda tržně orientované podniky jsou schopné jasně definovat, jak přispívají k hodnotě zákazníka. Prostřednictvím podniků působících v Illinois jako producenti hovězího masa zjistili, že důvěra a závazky pozitivně ovlivňují tržní orientaci a proces učení v podniku. Tržní orientace a učící se organizace přispívají k podnikovému výkonu. Kirca (2011) analyzuje tržní orientaci a podnikový výkon u tureckých podniků. Autor demonstruje, že orientace na zákazníka (spokojenost a věrnost) působí na vztah tržní orientace a výkonu.

Mahmoud, Kastner a Akyea (2012) analyzovali tržní orientaci u čtyř hlavních bank v Ghaně. Výsledkem interview je zdůraznění orientace na zákazníka jako hlavní dominanty tržní orientace. Z výsledků deskriptivní statistiky však vyplývá, že dominantou tržní orientace je získávání informací. Rovněž bylo zjištěno, že tržní

orientace výrazně přispívá ke spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, což bankám částečně pomáhá překonat konkurenční tlaky, technologické turbulence a slabou ekonomiku. Nejdůležitější pro vývoj tržní orientace je pak systém založený na tržní odezvě a koordinaci mezi jednotlivými odděleními. Frösén a kol. (2016) uvádí, že trhy B2B se vyznačují důrazem na dlouhodobý vztah se zákazníky a tržní orientací zabezpečující podniky proti změně tržních sil. Zkoumali jednotlivé prvky tržní orientace (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a IFC a jejich vzájemné kombinace) a dopad na podnikový výkon u B2B podniků. Zjistili, že dopad tržní orientace na podnikový výkon se liší dle jednotlivých průmyslových odvětví. Nejsilněji ovlivňovala tržní orientace podnikový výkon u podniků poskytujících služby v rámci B2B.

Další studie se zabývají poměřováním orientace na zákazníka a orientace na konkurenci ve vztahu na podnikový výkon. Sørensen (2009) se zabývala analýzou dvou složek tržní orientace – orientace na konkurenci a orientace na zákazníka. Výzkum realizovaný u výrobních podniků ukázal, že orientace na konkurenci pozitivně ovlivňuje tržní podíl podniku, kdežto orientace na zákazníka je rozhodující z hlediska návratnosti aktiv u nízko konkurenčního prostředí. Ingenbleek, Frambach a Verhallen (2010) se zabývali otázkou podniků s vysokou orientací na zákazníka a vztahem k vytváření produktů vyznačujících se vysokou hodnotou pro zákazníka. Tržní orientace se rovněž projevuje v utváření ceny. Obojí pak pozitivně ovlivňuje vývoj nových produktů. Orientace na konkurenci může poškodit vývoj nových produktů, zejména pokud se podnik nebude toliko věnovat zákazníkům. Cena stanovená na základě hodnoty produktu pro zákazníka znamená vyšší konkurenční výhodu. Tento vztah je ovšem podmíněný stupněm IFC uvnitř podniku. Reijonen a Komppula (2010) analyzují, jak tržní orientace přispívá k úspěchu u malých podniků. Výsledky studie u finských podniků ukázaly, že SME aplikují odlišnou úroveň tržní orientace. Zejména se jedná o intenzivní získávání informací, ovšem ne systematicky a stále. Získávání informací o zákaznících a konkurenci není rozšiřováno a není na ně realizována adekvátní reakce. Nicméně klíčové prvky tržní orientace (orientace na zákazníka a informace o trhu) jsou velmi důležité pro úspěch SME. Bodea a Duțu (2016) zkoumají tržní orientaci (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a IFC) a její dopady na podnikový výkon pomocí jednoduché lineární regresní analýzy u velkých podniků působících v Rumunsku. Výzkum potvrdil souvislost všech tří prvků tržní orientace na podnikový výkon.

Matanda a Ndubisi (2009) se zabývali postavením dodavatelů v tržní orientaci u dodavatelů čerstvého zboží. Výsledky výzkumu ukázaly, že zatímco orientace na zákazníka zlepšuje vnímání hodnoty dodavatelů, orientace na konkurenci a interfunkční koordinace vykazaly opak. Vytvoření hodnoty u dodavatelů mělo negativní efekt na finanční výkon podniku, nicméně pozitivní vliv byl zjištěn u marketingového výkonu podniku. Sternquist, Huang a Chen (2010) analyzovali tržní orientaci u prodejců nemovitostí v Číně. Cílem bylo zjistit případné odlišnosti v tržní orientaci dle tří kritérií (dodavatelsky zaměřená tržní orientace, velikost podniku a vlastnictví). Výsledek výzkumu ukázal, že tržní orientace je aplikována u prodejců nemovitostí bez ohledu na některé z výše uvedených kritérií.

Zajímavý výzkum provedl Powpaka (2006), který zjišťoval, zda se implementace tržní orientace bude pozitivně projevovat na spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu, který realizoval u thajských zaměstnankyň, uvedl, že žádný ze způsobů chování uvedených v tržní orientaci nemá pozitivní vliv na jejich spokojenost. Tedy pouze orientace na zákazníka a IFC jsou přínosné. Vyjma koncových zákazníků jsou analyzováni i distributoři. Racela, Chaikittisilpa, Thoumrungroje (2007) analyzují tržní orientaci u thajských exportních podniků různého odvětví. Potvrzují, že u exportních podniků je z tržní orientace nejvíce zdůrazněna složka kooperace exportérů s jejich hlavními zámořskými distributory. Velikost podnikového výkonu se pak liší u jednotlivých odvětví.

Jyothi a Jyothi (2013) uvedli, že tržní orientace má vliv na podnikový výkon, ale pouze nepřímý. Tento nepřímý vztah tržní orientace na podnikový výkon se uskutečňuje skrz spokojenost zaměstnanců a spokojenost zákazníků.

4.1.2.3 Tržní orientace a inovace

Články obsahující vztah tržní orientace a inovace je možné rozdělit do několika podskupin. V první skupině jsou zařazeny výzkumy, které analyzují vliv na exploativní a explorativní *inovační strategii*. Autoři Morgan a Berthon (2008) se snažili prokázat vztah mezi tržní orientací a generativní učící se organizací, respektive vlivem na exploativní a explorativní inovační strategii. Výzkum prokázal, že tržní orientace vede k exploativní inovační strategii, zatímco generativní učící se organizace vede k explorativní inovační strategii. Alpan, Şanal a Ayden (2012) zpracovali studii týkající se tržní orientace a

inovační strategie. Uvádějí, že tržní orientace je nezbytným předpokladem pro exploativní a explorativní inovační strategii.

Reid a Brady (2012) se zabývají zlepšováním výkonu podniku prostřednictvím NPD orientace. NPD orientace v sobě ukrývá zkratku „New Product Development“. V rámci svého výzkumu zjistili, že NPD proces umožňuje přenos tržní orientace v podniku. NPD orientace má vliv na úspěch NPD a současně na podnikový výkon. Výsledky naznačují existující vztah mezi tržní orientací, inovací produktu a podnikovým výkonem a demonstrují, že přání podniku využít pákový efekt musí být podložený kulturními a strukturálními předpoklady.

Yannopoulos, Auh a Menguc (2012) analyzují, jak tržní orientace založená na odezvě z trhu (responsive) a proaktivní chování daného podniku (proactive market orientation) s exploativním a explorativním učením ovlivňují výkon nových produktů. Z výzkumu realizovaného u hi-tech podniků působících v Kanadě bylo zjištěno, že výkon nových produktů se zvyšuje pouze, pokud explorativní učení je zahrnuto v proaktivní tržní orientaci. Bodlaj, Coenders a Zabkar (2012) zjistili, že ačkoliv proaktivní tržní orientace je předpokladem inovačního a tržního úspěchu, dopad tržní orientace založené na odezvě na inovace a tržní úspěch je pozitivní a významný pouze tehdy, pokud dochází k rychlé změně prostředí. Inovační úspěch, a v konečném důsledku i tržní úspěch, je možné vylepšit proaktivní tržní orientací, např. investováním zdrojů na odhalení potřeb zákazníků, problémy zákazníků se současnými produkty a skryté potřeby zákazníků. Brettel, Oswald a Flatten (2012) analyzují proaktivní tržní orientaci, tedy zjištění potřeb zákazníků a jejich uspokojení. Rovněž analyzují vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem v souvislosti s inovací získanou postupným zdokonalováním a inovací získanou skokově (incremental). Interakce byla testována u podniků v Rakousku, Německu, Švýcarsku, Thajsku a USA. Výsledky potvrdily významný vztah mezi tržní orientací a oběma typy inovací.

Další výzkumy zkoumají vliv tržní orientace na **inovace služeb**. Jaw, Lo a Lin (2010) uvádí na příkladu taiwanských podniků, že inovace a tržní orientace mají pozitivní dopad na výkon nově vyvinutých služeb. Cheng a Krumwiede (2012) se zabývali tržní orientací a jejím vztahem na výkon nových služeb, tedy inovací služeb. Zjistili, že orientace na zákazníka podněcuje nabídku nových služeb skokově, IFC pak podněcuje nabídku

nových služeb postupně. Obojí pak vede ke zvyšování výkonu nových služeb. Poněkud odlišný pohled nabízí Peña, Jamilena a Molina (2012). Ti pohlíží na tržní orientaci jako na konkurenční strategii vhodnou pro malé podniky nabízející služby působící na lokálním trhu. Analyzovali sektor působící na trhu vesnické turistiky. Zjistili, že informační a komunikační technologie mají pozitivní vliv na tržní orientaci a výkon.

Třetí oblast tvoří výzkumy, které se zabývají vlivem tržní *orientace na inovace a podnikový výkon měřený většinou u hi-tech podniků*. O'Sullivan a Butler (2009) zkoumali s využitím měřicí škály MKTOR irské podniky vyrábějící produkty s vysokou přidanou hodnotou. Výzkum v tomto případě neprokázal, že by tržní orientace u těchto podniků vedla k vyššímu podnikovému výkonu. Chung, Hsu a Tsai (2010) na příkladu taiwanských podniků doporučují, aby podniky ke zvýšení svého výkonu implementovali inovace, kulturu založenou na tržní orientaci a informační technologie. Engelen, Brettel a Heinemann (2010) zjišťovali u nových hi-tech podniků tržní orientaci. Výzkum potvrdil pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem.

Další podskupinu tvoří studie, které se zabývají analýzou tržní orientace a inovacemi v rámci *vysoce konkurenčního prostředí*. Grinstein (2008) zkoumal, jak jednotlivé komponenty tržní orientace (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a interfunkční koordinace) ovlivňují inovaci. Výzkum prokázal, že všechny komponenty tržní orientace pozitivně ovlivňují inovaci. Vztah mezi tržní orientací a inovací je silnější u vysoce konkurenčního prostředí, ovšem slabší v technicky turbulentním prostředí. Rovněž bylo zjištěno, že tento vztah je silnější u větších podniků, podniků nabízejících služby a v zemích charakteristických vysokým stupněm individualizace a vysokou konzervativností tamní kultury. Ha, Lo a Ramayah (2016) analyzovali vztah tržní orientace a inovativnosti a dopady tržní turbulence u SME podniků v Malajsii. Tržní orientace (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a IFC) pozitivně ovlivňuje inovativnost. Autoři zjistili, že tržní turbulence pak zmírňuje vztah mezi orientací na zákazníka a inovativností a negativně ovlivňuje vztah mezi IFC a inovativností.

Poslední podskupinu tvoří studie, které se zabývají analýzou tržní orientace a inovacemi, ovšem každá *v obecném kontextu*. Hernández-Espallardo a Delgado-Ballester (2009) potvrdili u malých výrobních podniků, že tyto podniky musí vkládat své peněžní prostředky do investic přednostně, pokud chtějí být dále konkurenceschopné. Tržní

orientace tedy podporuje inovace a celkový výkon. Zhang a Duan (2010) zkoumali roli tržní orientace a orientace na inovace na vývoj nových produktů u čínských výrobních podniků. Výsledky šetření ukazují, že jak tržní orientace, tak orientace na inovace mají významný pozitivní dopad na vývoj nových produktů. Dibrell, Craig a Hansen (2011) zjistili pozitivní vztah mezi tržní orientací a inovativností, dále přirozená firemní politika pozitivně ovlivňuje vztah tržní orientace a inovativnosti, životní cyklus podniku pak negativně ovlivňuje vztah mezi tržní orientací a inovativností. Rodríguez-Pinto, Carbonell a Rodríguez-Escudero (2011) se zabývali otázkou, jak tržní orientace přispívá k vývoji nových produktů, které vstupují na trh v odlišném čase. Analýza nových produktů byla realizována prostřednictvím výkonu nových produktů měřených prostřednictvím jejich kvality a rychlosti inovací. Výsledky výzkumu ukazují, že tržní orientace podniků může zlepšit výkon u nově zaváděných produktů, u pozdních vstupujících usnadňuje vývoj kvality produktu, u novátorů pak zvyšuje výkon prostřednictvím rychlejšího inovačního procesu. Abdullah a Aimin (2015) potvrzují vztah mezi tržní orientací (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a IFC) a úspěšnou implementací inovací a podnikovým výkonem.

Findikli a kol. (2014) prověřují vztah mezi tržní orientací postupem řízení lidských zdrojů prostřednictvím úrovně inovací. Zmiňují, že pouze participace strategických lidských zdrojů na rozhodovacím procesu a orientace na zákazníka jako nejdůležitějšího prvku tržní orientace ovlivňuje pozitivně úroveň inovací v podniku. Vztah mezi strategickými lidskými zdroji a úrovní inovací je zřetelnější u podniků, které mají vyšší stupeň tržní orientace. Rovněž zdůrazňují potřebu zahrnout zaměstnance do rozhodovacího procesu.

4.1.2.4 Tržní orientace a kultura

Zde je možné opět rozdělit studie o tržní orientaci na ty, které se zabývají podnikovou kulturou, odděleně jsou pak sledovány ty, které se zabývají corporate social responsibility, a ty, které analyzují národní kulturu.

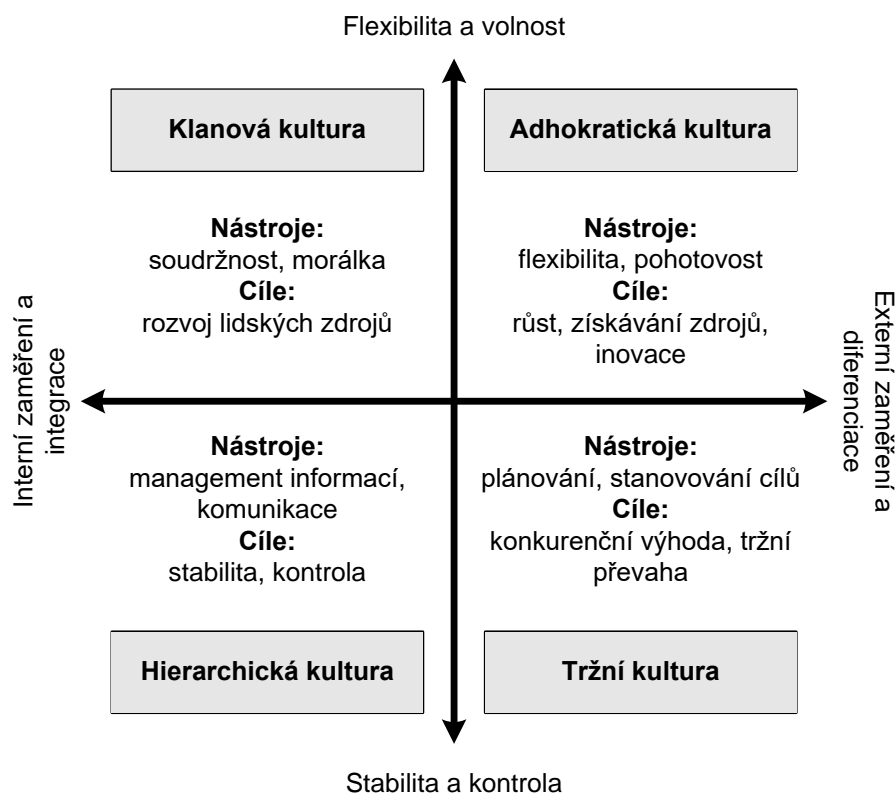
Podniková kultura

Gainer a Padanyi (2005) se zabývali přesnou podstatou tržní orientace. Je možné ji chápat jako určitou koncepci kultury nebo koncepci chování, případně jako hybrid obou těchto koncepcí. U neziskových organizací poskytujících služby bylo zjištěno, že pozitivní vztah mezi tržně orientovaným chováním a podnikovým výkonem je ovlivňován tržně

orientovanou kulturou. Hult, Ketchen a Slater (2005) stanovují tržní orientaci na kulturní koncepci. Testovali prvek kulturní a informační. Výzkum ukazuje, že oba přístupy k tržní orientaci vedou ke zvyšování podnikového výkonu, ideální je pak jejich kombinace. Gebhardt, Carpenter a Sherry (2006) se snažili navrhnout teoretický model znázorňující, jak vytvořit tržně orientovaný podnik. Zjistili, že nejvýznamnější změny, které je nutné učinit, jsou v podnikové kultuře. V rámci podnikové kultury je pak nejvíce problematické realizovat změny v organizační struktuře a změnit přístup v chápání trhu, a to napříč celým podnikem. Rovněž se zabývají specifiky učící se organizace a interfunkční koordinací vedoucí k vytvoření udržitelné tržní orientace. Zhou, Li, Zhou a Su (2008) analyzovali v čínských podnicích, jak podniková kultura vycházející z tržní orientace ovlivňuje chování zaměstnanců - stupeň spokojenosti s danou prací, následně kvalitu produktů, která se poté projevuje v podnikovém výkonu. Autoři prokázali, že chování zaměstnanců ovlivňuje nepřímo podnikový výkon. Brettel, Engelen, Heinemann a Kessell (2008) zkoumali vliv kultury tržní orientace u nově založených podniků v Německu. Organizační kultura je zde považována za nepřímou komponentu tržní orientace a je důležitým prvkem pro zvýšení podnikového výkonu. McClure (2010) analyzuje, jak vnitřní podnikový konflikt ovlivňuje vztah mezi třemi rozeznatelnými typy podnikové kultury (byrokratický, podpůrný a inovativní) a tržní orientací. Studie odhalila, že existuje závislost mezi kulturou a tržní orientací. Konflikt je pozitivně asociován s kulturou byrokratickou a negativně asociován se zbývajícími dvěma typy. Kirca, Bearden a Hult (2011) analyzují formy tržní orientace. Jedná se o aktivní, formální, nepředvídatelnou a neaktivní formu tržní orientace. Tyto jsou založeny na kulturních aspektech a způsobech chování. Tyto formy tržní orientace jsou pak posuzovány ve vztahu k zákazníkovi a finančnímu výkonu. Podle Lamberg a Närvänen (2015) se proces implementace tržní orientace skládá ze čtyř stupňů: zahájení změny, vytvoření vazeb a věrnosti, vytvoření pochopení uvnitř daného podniku a podpory.

Šimberová (2009) zkoumala vazbu mezi tržní orientací a podnikovou kulturou, přičemž pro analýzu podnikové kultury byl vybrán model Cameron a Quinn (1999), viz Obrázek 1.

Obrázek 1: Model kulturních typů: soupeřící hodnoty typu vedení, efektivity a organizační teorie



Zdroj: Cameron a Quinn, 1999

Šimberová, (2009) uvádí, že adhokratickou kulturu je možné charakterizovat jako kulturu zaměřenou na nedirektivní styl řízení s důrazem na inovace, flexibilitu, otevřenost vůči změně, tvořivost, experimentování a unikátnost. Úspěch je spojený s inovativností a schopností přizpůsobovat se měnícímu se prostředí. Klanová struktura je charakterizována jako velmi přátelské pracovní prostředí vyznačující se sdílením hodnot a cílů a týmovým myšlením. Pracovníci jsou vnímáni jako rozšířená rodina, přičemž manažeři zastávají roli „rodičů“, zákazníci jsou pak bráni jako partneři. Důraz je kladen na loajalitu nebo tradici, soudržnost a morálku, přičemž je zdůrazňován dlouhodobý užitek rozvoje každého jedince. Úspěch je vnímán ve spojitosti s charakterem interního klimatu a péčí o zaměstnance. Hierarchická podniková kultura se vyznačuje formalizovaným a strukturovaným pracovním prostředím, ve kterém jsou zdůrazňovány postupy a předpisy. Důležitou roli zde hrají formální pravidla. Manažeři se zaměřují

zejména na koordinaci a organizaci procesů s cílem maximální účinnosti. Vizí manažerů je bezproblémový chod podniku. Prvořadými cíli jsou stabilita a efektivnost. Úspěch je spatřován ve spolehlivosti dodávek, hladkém plnění harmonogramů a nízkých nákladech. Tržní kultura je pak orientována na dosažené výsledky. Prostředí podniku se vyznačuje vysokou mírou soutěživosti, přičemž cílem je vítězství. Manažeri požadují maximální plnění požadavků, tak, aby byly všechny cíle splněny, přičemž se vyznačují vysokou mírou přísnosti na své podřízené. Úspěch je vnímán v dosahování zisku, zvyšování tržních podílů a penetrace trhu. U výzkumu realizovaného u hi-tech podniků bylo předpokládáno, že největší měrou se u podniků vyskytuje adhokratická kultura. Tato se vyznačuje především flexibilitou, otevřeností vůči změně, vyhledáváním informací a zdrojů ve vnějším prostředí, anticipací, tvořivostí, experimentováním a neformální komunikací. Současně nízká úroveň marketingových aktivit by měla spíše směřovat do podpory lidských zdrojů, které hrají podstatnou úlohu při implementaci marketingových strategií, nebo úrovně podnikové kultury. Tento předpoklad se ovšem nepotvrdil. Zafar a kol. (2016) rovněž analyzují vazbu mezi tržní orientací, podnikovou kulturou dle členění Cameron a Quinn, učící se organizací, inovací a výkonem v rozvojových ekonomikách. Zjistili, že tržní orientace a učící se organizace mají pozitivní vliv na inovace. Z jednotlivých podnikových kultur pak potvrdili, že atributům tržní orientace odpovídá adhokratická kultura umožňující inovativnost podniku vedoucí k získání vyššího podnikového výkonu. Pokud podnik chce implementovat inovativní chování, musí nejprve úspěšně a dostatečně adoptovat tržní orientaci a zabezpečit „learning processes“.

Corporate social responsibility

Qu (2009) se zabýval tím, zda efekty tržní orientace a corporate social responsibility vedou k vyššímu výkonu. Jako vzorek podniků využil prestižní hotely v Číně. Výzkum potvrdil, že tržní orientace a corporate social responsibility vedou k vyššímu výkonu. Brik, Rettab a Mellahi (2011) se zabývali social responsibility ve vztahu k tržní orientaci a podnikovému výkonu u nových ekonomik. U podniků působících v Dubaji bylo zjištěno, že ačkoliv social responsibility působí na zákazníka a podnikový výkon, asociace social responsibility u orientace na konkurenci a IFC a její vliv na výkon prokázána nebyla. Jeberajakirthy, Thaichon a Yoganathan (2016) potvrzují na výzkumu realizovaném u malých úvěrových institucí, že všechny tři prvky tržní orientace

(orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a IFC) mají pozitivní vliv na corporate social responsibility.

Národní kultura

Ellis (2006) uvádí, že tržní orientace je významně ovlivňována kulturou a ekonomickou charakteristikou dané země. K analýze využil MARKOR škálu. Brettel, Engelen a Heinemann (2009) analyzují důsledky tržní orientace u nově založených podniků v Německu a Thajsku. Poukazují na to, že tržní orientace má pozitivní dopad na výkon nových podniků, přičemž nezáleží na jejich geografické poloze, neboť díky globalizaci jsou podmínky na všech trzích obdobné. Podotýkají však, že kultura daného národa může hrát rovněž svou roli. Kirca a Hult (2009) zkoumají vliv národní kultury na intra-organizační faktory tržní orientace. Tato studie využívá Schwarzovo pojetí kulturní hodnoty. Jednotlivé kulturní hodnoty jsou rozděleny do rámce sedmi národně-kulturních domén, které kulturu rozlišují. Mezi tyto domény patří konzervatismus, intelektuální nezávislost (samostatnost myšlení) a emocionální nezávislost (důraz na stimulaci a hédonismus); hierarchie versus rovnost mezi jednotlivci či skupinou; harmonie, či umění vyniknout (být nejlepší). Mezi intra-organizační proměnné patří propojenost mezi jednotlivými odděleními, top management, konflikt mezi jednotlivými odděleními, centralizace, formalizace a odměňovací systém založený na tržní orientaci. Výsledek výzkumu potvrdil, že kulturní hodnoty mohou ovlivňovat předpoklady k tržně orientovanému chování. Ellis (2010) analyzoval tržní orientaci v závislosti na diverzitě prostředí, geografické diverzitě a velikosti sítí (networks). Prokázal, že čím vyšší je diverzita prostředí, geografická diverzita a vyšší úroveň sítí, tím je i vyšší tržní orientace. He a Wei (2011) se zabývali tím, jak tržní orientace u podniků ovlivňuje mezinárodní výběr trhu (international market selection). Výzkum probíhal u čínských průmyslových podniků expandujících na mezinárodní trhy. Tržně orientované podniky si tak podle tohoto výzkumu vybírají kulturně odlišné trhy a pomáhají tam šířit povědomí o principech tržní orientace. Tyto podniky dosahují i vyššího výkonu. Kirca, Bearden a Roth (2011) analyzují tržní orientaci u poboček nadnárodních podniků. Výsledky ukazují, že tržní orientace poboček je ovlivněna právním prostředím, lokální konkurencí v zemi pobočky a tržní orientací u mateřského podniku. Velkou roli pak hraje tržní orientace u mateřského podniku a identifikace pobočky s mateřským podnikem. Studie demonstruje, že kulturní odlišnost mezi domovskou a hostovskou zemí významně pozitivně ovlivňuje

konkurenční intenzitu při implementaci tržní orientace. Hunt (2012) se zabývá filozofováním nad úspěchy tržní orientace. Zejména zde nabízí model „inductive realist“, který aplikuje na teorii tržní orientace a diskutuje nad časovými, sociologickými a politickými faktory objevujícími se ve vědeckých disciplínách. Poulis a Poulis (2012) se zabývali tržní orientací u šesti multinárodních podniků operujících na mnohonárodnostních trzích. Výsledky ukazují, že tržně orientované podniky, které přizpůsobují produktové strategie dle kulturních charakteristik daného trhu, zauímají největší tržní podíl.

4.1.2.5 Tržní orientace a veřejný sektor

Zhou, Chao a Huang (2009) modifikovali MARKOR škálu a využili ji k měření tržní orientace u neziskových organizací (krevní centra) v Číně. Zjistili, že i u neziskových organizací je vhodné implementovat tržní orientaci k zabezpečení vyšší efektivity. Subramanian, Kumar a Strandholm (2009) analyzovali, zda tržní orientace přispívá k vytvoření takových podnikových kompetencí, které vedou k vyššímu výkonu u lékařských pohotovostí. Výsledkem jejich bádání bylo potvrzení toho, že tržní orientace vede k vyššímu výkonu prostřednictvím snížení nákladů, růstu zisků, úspěchů v léčení pacientů a úspěchů při poskytování nových služeb.

Netradiční pojetí tržní orientace nabízí Suarez a Casotti (2009). Tito zkoumají tržní orientaci neziskového sektoru, konkrétně u Afro Reggae ve čtyřech drogově dominantních slumech v Rio de Janeiro. Rodrigues a Pinho (2010) zjišťovali, jakou roli hraje pro implementaci tržní orientace interní a externí prostředí u místního veřejného sektoru. Cílem bylo zjistit dopad tržní orientace na postoje zaměstnanců k práci (jejich spokojenost a věrnost) a podnikový výkon. Výzkum potvrdil, že implementace interního marketingu má důležitý vliv na tržně orientované chování místního veřejného sektoru. Průzkum však nepotvrdil, že zvýšení spokojenosti zaměstnanců vede k jejich vyšší věrnosti a vyššímu podnikovému výkonu.

Brady, Brace-Govan, Brennan a Konduit (2011) potvrdili, že tržní orientace je vhodným prostředkem ke zlepšení výkonu i u neziskových organizací. Jednalo se o různé oblasti neziskové sféry organizací působících na australském trhu. Walker, Brewer, Boyne a Avellaneda (2011) se zabývají tržní orientací u veřejného sektoru. Podle přístupu New Public Management vylepšuje tržní orientace výkon veřejného sektoru. Analyzovány

byly tři skupiny stakeholderů u místního veřejného sektoru v Anglii – občané, veřejné služby a Audit Commission, která vykonává dohled nad činností místního sektoru. Výsledkem bylo, že tržní orientace výrazně přispívá ke zvýšení spokojenosti občanů s lokálními službami, ale dopad na výkon Audit Commission nebyl významný.

Molander, Felleson, Friman a Skålén (2012) se zabývají tržní orientací u veřejné dopravy. Poukazují na to, že tržní orientace je málo zkoumána z pohledu šíření tržního zpravodajství, obecně řízení tržní orientace a vztahu mezi jejími jednotlivými prvky a celkovou koncepcí tržní orientace u veřejné dopravy.

Kok a Driessen (2012) se zabývají faktory, které ovlivňují tržní orientaci u organizací nabízejících poloveřejné služby. Změna chápání, faktory vnitropodnikového systému a organizačního systému ovlivňují tržní orientaci, která je uskutečňována v chování podniku a podnikové kultuře. Výsledky zjištěné u holandských bytových družstev ukazují, že faktory vnitropodnikového systému a organizačního systému mají významný vliv. Předpokladem pro úspěch tržní orientace jsou pak dva klíčové faktory zařazené do změny chápání – řízení systému neustálého zlepšování a zdůraznění top managementu. Lze tedy předpokládat, že změna chápání je podstatou porozumění a přijetí tržní orientace napříč odvětvími.

Modi (2012) se zabývá tržní orientací u neziskového sektoru. Analyzuje tržní orientaci, inovativnost, omezené zdroje, financování a výkon hodnocený proměnnými vyskytujícími se u neziskového sektoru. Tržní orientace u neziskových podniků v Indii zvyšuje jejich důvěryhodnost, spokojenost u zákazníků neziskového sektoru a inovativnost. Poukazuje na to, že omezenost zdrojů a hledání dalších zdrojů financování neovlivňuje tržní orientaci a podnikový výkon.

Webster a kol. (2014) se zabývají vlivem tržní orientace na výkon univerzit. Zjistili, že tržní orientace pozitivně ovlivňuje výkon vysokých škol.

Bahadori a kol. (2015) uvádí vztah mezi organizační strukturou a tržní orientací u vybraných nemocnic v Iránu. Všechny aspekty organizační struktury (centralizace, formalizace a komplikace ve struktuře) a tržní orientace (vztahující se ke konkurenci, věrnosti, spokojenosti zákazníků a učící se organizaci) a systémový přístup (systém vnitřní koordinace a komunikačního systému) vykazují vzájemný pozitivní vliv.

4.1.2.6 Nově se rozvíjející oblasti spojené s tržní orientací

Vyjma tržní orientace a orientace na zákazníka či orientace na konkurenci se v posledních letech objevují i nové oblasti či pojmy podnikatelská orientace (entrepreneurial orientation – EO), interakční orientace či business guanxi.

Podnikatelská orientace - EO

Podnikatelská orientace zahrnuje procesy, činnosti, metody, postupy a způsoby rozhodování uvnitř podniku. Např. v případě tradičního pohledu na podnikání je zdůrazněný obsah nad procesy. V rámci podnikatelské orientace je snahou vlastníků inovovat a oživovat nabídku, riskovat tím, že nabízí nové a neočekávané produkty, služby a oslovuje nové trhy, a je více proaktivní než konkurence ve vztahu k novým tržním příležitostem, viz Verhees, Lans a Verstegen (2012). Li, Zhao, Tan a Liu (2008) analyzují podnikatelskou orientaci s tržní orientací a jejich vzájemný vztah na podnikový výkon. Pro analýzu si vybrali malé podniky v Číně, které mají obecně limitované zdroje. Výsledek jejich studie potvrdil, že podnikatelská orientace umocňuje tržní orientaci a obojí pozitivně působí na podnikový výkon. Zejména inovativnost a proaktivita pozitivně regulují vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem. Renko, Carsrud a Brännback (2009) se zabývali vlivem tržní orientace, podnikatelské orientace a technologických schopností na množství technologických inovací. Podkladem jim byla data začínajících podniků působících v oblasti biotechnologie v USA, Finsku a Švédsku. Ověřili, že existuje výrazná vazba mezi technologickými schopnostmi a množstvím inovací. Neprokázala se však spojitost s tržní orientací a podnikatelskou orientací ve vztahu k inovacím. Verhees, Lans a Verstegen (2012) analyzovaly tržní orientaci a entrepreneurial orientation u holandských farmářů a zahradnictví. Vyšší úroveň entrepreneurial orientation a tržní orientace byl zaznamenán u strategických skupin, které zdůrazňují kooperaci se zákazníky, růst cen a možnosti nových podnikatelských aktivit. Nízká míra entrepreneurial orientation a tržní orientace byla zjištěna u strategické skupiny, která se snaží minimalizovat náklady a snižovat zadlužení.

Chen a Hsu (2011) analyzují inverzní křivku ve tvaru U mezi EO a podnikovým výkonem. Jejich výzkum naznačuje, že inverzní křivka ve tvaru U může záviset na úrovni tržní orientace, konkrétně mezi jednotlivými prvky EO a podnikového výkonu. Nicméně uvádí, že tento vztah nemusí existovat mezi všemi prvky tržní orientace a podnikového

výkonu. Amin a kol. (2016) uvádí důležitý vztah mezi tržní orientací a EO, tržní orientace se pak pozitivně projevuje na výkonu SME.

Interakční orientace

Další orientací, která se v poslední době objevuje, je tzv. interakční orientace (interaction orientation). Interakční orientace se používá jak u B2B tak u B2C trhů. Jedná se o schopnost interaktivního přístupu podniku k individuálnímu zákazníkovi a udržení konkurenční výhody prostřednictvím získávání informací plynoucích ze vzájemných vztahů se zákazníky. Ramani a Kumar (2008) identifikovali komponenty interakční orientace: (1) je založená na marketingu, (2) schopnosti interakční odezvy, (3) posílení role zákazníka, (4) zahrnuje customer value management. Autoři změřili interakční orientaci, jak u samotného zákazníka, tak u celkového výkonu podniku. Rovněž vytvořili předpoklady pro existenci interakční orientace. Zjistili, že orientace založená na zdůraznění zákazníka nemusí přinášet zákazníkovi vyšší hodnotu. Orientace na zákazníka a zaměření na hodnotu zákazníka však pozitivně ovlivňují podnikový výkon. Thalmann a Brettel (2012) se zabývají dopadem podnikové kultury, struktury a leadership stylu na interakční orientaci. Výsledky ukazují, že adhokratická podniková kultura je nejefektivnější pro prosperitu interakční orientace a naopak tržní kultura má pak negativní dopad. Méně formalizace a vyšší dovednosti managementu (facilitative management behavior) podporují interakční orientaci.

Interakční orientace je dle Sheth a Sisodia (2015) množina procesů a zkušeností, které podniky potřebují implementovat, aby dokázaly úspěšně reagovat na měnící se prostředí. Interakční orientace obsahuje čtyři prvky – přesvědčení o potřebě orientace na zákazníka, nabídku založenou na interakčním dynamickém systému, posílení pozice zákazníka a užití managementu k vytvoření hodnoty pro zákazníka. Rozdíl mezi interakční orientací a tržní orientací je ten, že interakční orientace se zaměřuje na individualitu zákazníka, chápání pokroku v rozvoji technologií k užití interaktivních procesů a zaměření na všechny marketingové aktivity představující profit.

Chen a kol. (2017) uvedli, že interakční orientace má nepřímý vliv na inovativnost produktu a rychlost vývoje produktu prostřednictvím marketingu a tržně zaměřených schopností.

Business guanxi

Guanxi je pojem popisující čínskou orientaci ke vztahům, a to ve všech důležitých aspektech života. Guanxi je tedy Číňanův vztah či spojení. V současné době se tento pojem hodně využívá ve smyslu speciální orientace vůči vztahům ovlivňujícím management subjektů v Číně. Chen (2006) uvádí rozdíl mezi postoji západního myšlení a čínského myšlení vůči tržní orientaci jako klíči k ziskovosti. Uvádí, že v čínském pojetí je primárně vše řízeno podnikovým výkonem a posedlostí dosažení a udržení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je přímo ovlivňována tržní orientací, nepřímo pak guanxi.

Chung (2011) zjistil, že business guanxi má jak pozitivní tak negativní vliv na podnikový výkon (finanční a strategický), politic guanxi má rovněž pozitivní i negativní vliv na finanční výkon a jen negativní vliv na strategický výkon. Guanxi může ovlivňovat tržní orientaci. You a kol. (2013) také analyzovali vztah mezi tržní orientací a guanxi orientation (zejména na „rozjetí business“ a politických vazeb) na adaptivních schopnostech podniků v tranzitních ekonomikách. Podle jejich výzkumu existují dopady tržní orientace a business guanxi na schopnost podniků adaptovat se.

Opper a kol. (2016) provedli výzkum, ze kterého zjistili negativní asociaci mezi nechtí riskovat a závislostí na guanxi činnostech. Postoj k riziku je ovlivňovaný dobou existence podniku a implementací tržní orientace. Pokud však manažeři využívají guanxi, pak směřují k většímu úspěchu měřenému finančním výkonem podniku.

IFC a supply chain management

Grant (1996), Min a Mentzer (2000), Hult a kol. (2004), Hernández-Espallardo (2010) a kol. (2010), Tukamuhabwa a kol. (2011) či Karami a kol. (2014) potvrdili, že tržní orientace, odpovědnost, implementace strategie supply chain managementu a učící se organizace přispívá k vyššímu výkonu v rámci supply chain managementu.

Green a kol. (2012) potvrdili, že tržní orientace má pozitivní vliv na supply chain management strategii. S tímto závěrem souhlasí i Min a kol. (2007), kteří zkoumali vliv tržní orientace na supply chain orientaci, supply chain management a podnikový výkon. Zjistili, že tržní orientace a stejně tak supply chain management jsou založeny na IFC a pomáhají zvyšovat podnikový výkon. Tržní orientace je tedy základem řízení supply

chain managementu. Tito autoři se pak dále již zabývali analýzou samotného supply chain managementu.

Chen a kol. (2009) uvádí, že tržně orientovaná kultura pozitivně ovlivňuje proces integrace supply chain a tento pak pozitivně působí na výkon supply chain managementu. Liu a kol. (2013) při společném zkoumání efektů IFC a supply chain managementu dochází k závěru, že interfunkční spolupráce pomáhá podnikům dosáhnout lepšího výkonu v supply chain kontextu. Didonet a kol. (2012) se zabývali tržní orientací a supply chain integrací. Výsledky jejich výzkumu potvrdily silný pozitivní vztah mezi tržní orientací a supply chain integrací.

Jovanov a kol. (2015) uvádí, že podniky odlišné velikosti demonstrují odlišnou úroveň implementace IFC, např. střední a velké podniky mají vyšší průměr úrovně IFC než malé podniky. Jejich výzkum realizovaný v Makedonii potvrdil vliv IFC na podnikový výkon.

Kang (2015) realizoval výzkum IFC u prodejních manažerů v Koreji. Zveřejnil, že IFC zvyšuje orientaci na zákazníka u prodejních manažerů, spokojenost s prací, věrnost podniku a snižuje možnosti vzniku konfliktu. Orientace na konkurenci nemá významný vliv na postoje prodejních manažerů. Guo a Wang (2015) uvádějí, že orientace na zákazníka a orientace na konkurenci mají vliv na výsledný vztah se zákazníkem, IFC pak tento vliv nemá.

Wang a kol. (2017) se zaměřují na malé a střední výrobní podniky (I-SMEs). Cílem je zjistit souvislosti IFC v tržní orientaci I-SMEs a prozkoumat prostředí jejich zákazníků a samotných podniků. Výzkum zjistil, že analyzované podniky by měly redukovat svou koordinační intenzitu ve výměně informací a limitovat množství informací sdílených příbuzným.

4.1.3 Shrnutí

Tržní orientace je vnímána jako aplikace marketingové koncepce. Tržní orientace je ovlivňována externím prostředím, ve kterém podnik působí, a rovněž i vlastním interním prostředím podniku. Obecně se majoritní část autorů shodne na tom, že tržní orientace je založená na orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci vztahující se k získávání a šíření tržních informací. Mnozí další autoři pak přidávají ještě orientaci na další stakeholdery.

Význam tržní orientace tkví v samotné podstatě tržní orientace. Tržní orientace je založena na sběru informací, sdílení těchto informací a promítnutí získaných poznatků do rozhodování podniku. Současně dochází k neustálému prověřování informačního toku. Rovněž pomáhá zvolit správnou strategii, kdy podnik nejenže se orientuje na zákazníky, ale také analyzuje chování konkurence a pomáhá volit vhodnou strategii. Tržní orientace obecně přispívá k vyššímu podnikovému výkonu. IFC je nezbytným prvkem nutným k implementaci tržní orientace a rovněž má významný přínos pro daný podnik. K implementaci tržní orientace je nutná celková vazba všech prvků podnikové filozofie a integrace všech aktivit vedoucích k dosažení maximální hodnoty u zákazníka. Marketing prostřednictvím IFC by měl integrovat všechny činnosti, funkce a procesy v daném podniku, tedy spolupracovat se zákazníky, pečovat o informace získané z trhu, mít přehled o aktuálních a potencionálních zdrojích podniku a pomáhat při stanovení podnikové strategie.

Vyjma spokojenosti zákazníků se tržní orientace podílí na volbě vhodné podnikové kultury, přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a rozvíjí vztahy k obchodním partnerům. Pozitivní vztah byl rovněž potvrzený mezi tržní orientací a inovačním přístupem a tržní orientací a učící se organizací, což jsou rovněž nezbytné předpoklady dlouhodobého rozvoje a konkurenční výhody.

Z hlediska měření tržní orientace je zde k dispozici celá řada metod, přičemž nejčastěji užívané jsou MKTOR a MARKOR. Tyto zahrnují základní prvky tržní orientace. Mnohé metody pak vznikly jejich modifikací. Další metody se snaží doplnit nejnovější poznatky z této oblasti a zahrnují do měření i další prvky, např. distributory, dodavatele apod. Pro samotný výběr metody měřící tržní orientaci se spíše doporučuje vybrat si některou z nově navržených metod, neboť již zmiňované původní metody se vyznačují určitými nedostatky.

Podnik se při implementaci tržní orientace může potýkat s řadou bariér. Tyto je možné členit na bariéry spojené s externím prostředím, bariéry oborového prostředí a interní bariéry. Podnik může nejsnadněji odstranit interní bariéry, naopak externí bariéry jsou z pozice samotného podniku nejhůře odstranitelné.

Nadále zůstává ve středu zájmů zkoumání jednotlivých prvků tržní orientace a jejich vlivu na podnikový výkon u různých podniků, různých oborů podnikání, různých trhů, různých

zemí a za různých podmínek. Další část vědeckých studií publikovaných za poslední léta směřuje do rozličných oblastí managementu – knowledge managementu, strategického managementu či managementu lidských zdrojů. V centru pozornosti zůstává i nadále zjišťování vztahu mezi tržní orientací a inovacemi a tržní orientací a kulturou, která se může týkat jednak podnikové kultury a jednak kultury určitého trhu, na kterém podnik působí a jednak nověji corporate social responsibility. Nově se objevují výzkumy zaměřené na propojení tržní orientace a veřejného sektoru a nových typů orientací – podnikatelské orientace, interakční orientace či business guanxi. Jak již bylo naznačeno výše, stále více zájmu je pak věnováno IFC a supply chain managementu.

4.2 INTERFUNKČNÍ KOORDINACE

Pojem interfunkční koordinace (IFC) se používá již 40 let. První informace o IFC byly použity společně s termínem interfiremní kooperace ve smyslu supply chain managementu na počátku sedmdesátých let 20. století. Cílem IFC bylo integrovat hlavní podnikové procesy vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků a udržení výše nákladů na přijatelné úrovni (Min a Mentzer, 2004). Od 70. let minulého století se IFC stala centrem pozornosti řady autorů. Bylo zjištěno, že IFC je důležitá hned pro několik oblastí podnikových aktivit. Tyto jsou patrné zejména v oblasti marketingu, logistiky, managementu a technologií. Rovněž má dopad i do oblasti řízení lidských zdrojů a corporate social responsibility. Rozmanitost disciplín, které s pojmem IFC operují, dokládá Tabulka 3.

Samotné pojetí koordinace je pak některými autory odlišně pojmenováno. Koordinace je rovněž nazývána integrací (např. Kahn a Mentzer, 1998, Lawrence a Lorsch, 1967). Mnozí autoři uvádí integraci z pohledu marketingu a současně i logistiky. Lawrence a Lorch (1967) definovali integraci jako kvalitu stavu spolupráce, která je mezi odděleními a která zabezpečuje úspěch u poptávky. Murphy a Poist (1992) zmiňují, že integrace je kooperace využívaná jako koordinace. Stank a kol. (1999) vnímají integraci jako sloučení odlišných oblastí prostřednictvím sdílení informací nebo spolupráce nebo obojí. Ellinger a kol. (2000) uvádějí integraci jako vnitropodnikovou výměnu informací, konzultace a spolupráci. Mollenkopf a kol. (2000) také vnímají integraci jako šíření informací a koordinaci aktivit.

Tabulka 3: Kategorizace oblastí spojená s IFC

Autor/Autoři	IFC zaměření	JEL Classification
Kohli a Jaworski (1990)	Marketing	Marketing and Advertising (M3)
Rafiq a Ahmed (1993)	Management lidských zdrojů	Production Management, Human Resources (M 11, O15)
McNaughton a kol. (1999)	Internet a Grupware Technology	IT Management (M15)
Mentzer (2001)	Supply Chain Management	Firm Behavior: Theory (D21)
Schiebel a Pochtrager (2003)	Social Sciences	Business Objectives of the Firm (L21)
Simatupang, Sandroto a Lubis (2004)	Supply Chain Management	Firm Behavior: Theory (D21)
Danese a Romano (2004)	Planning of Operation Management	Production Management (M11)
Auh a Menguc (2005)	Top management Team Diversity	Organizational Behavior, Transaction Costs, Property Rights (D23)
Pirithiviraj a Kajendra (2010)	Corporate social responsibility	Personnel Management, Executives, Executive Compensation (M14)

Zdroj: Bartošek a Tomášková, 2013

Někteří autoři např. Kahn a Mentzer (1996), Gimenez (2006) soustřeďují svou pozornost na externí, ale i na interní logistickou integraci. Fabbe-Costes a kol. (2009) uvádějí, že důležitým pojítkem je zaměření se na odlišnou úroveň integrace:

- integrace celého podniku nebo podniku v rámci jednoho oddělení (Kahn a Mentzer, 1996),
- informační či technická integrace,
- procesní integrace.

Koordinace a integrace – jsou založeny na stejné koncepci:

- koordinaci úspěchu,
- interfunkční koordinaci,
- splnění podnikových cílů, kterými je vytvoření hodnoty pro zákazníka a odezvu na měnící se prostředí (Mentzer, 2001).

Na základě analýzy definic je zřejmé, že koncepce IFC může být značně odlišná, stejně tak i obor či velikost podniků, na které se daný výzkum zaměřoval. V centru pozornosti byly jak malé podniky (např. O'Dwyer a Ledwith, 2009 nebo Deng a Dart, 1999), tak středně velké a velké podniky (např. Jaworski a Kohli, 1996).

Ačkoliv je IFC spojována zejména s oblastí marketingu a logistiky, determinace pojmu, detekce základních principů a další souvislosti byly zkoumány v každé disciplíně odděleně. Multidisciplinární přístup k řešení problematiky IFC se objevil až na konci 90. let 20. století.

4.2.1 IFC v marketingu

První informaci o IFC z hlediska marketingu prezentoval Lawrence a Lorch v roce 1967. Tito autoři definovali IFC jako integraci kvality prodeje a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a částmi podniku s cílem vytvořit takovou poptávku, která by byla v daném prostředí úspěšná.

Autorem další důležité definice je Porter (1985). Dle něj vytváří IFC hodnotu pro zvolené zákazníky podniku a pomáhá v rychlé odezvě na potřeby a přání zákazníků. Day a Klein (1987) naznačuje, že implementace IFC je realizovaná především díky pevně zakotvené kontrole a kooperaci v daném podniku. Výhodou tohoto vnímání IFC je to, že pracovníci mohou zjišťovat, zda přispívají k dosažení cílů podniku. Kahn a Mentzer (1998) souhlasil s touto koncepcí. Koordinace by měla vypovídat o interakci a umožňovat marketingovému oddělení být v kontaktu s jinými odděleními prostřednictvím informačních toků.

Další definici IFC vytvořil Shapiro v roce 1987. Shapiro se zabýval cross-functional coordination (CFC). Cross-functional coordination uspořádává a harmonizuje všechny interní funkce a procesy v podniku. Cross-functional coordination je příčinou toho, že bariéry bránící rozvinutí interních funkcí ztrácí na významu. Shapiro stanovil šest přístupů toho, jak dosáhnout cross-functional coordination. Tyto přístupy by podnik pro dosažení cross-functional coordination měl aplikovat:

- jednotná holistická strategie,
- organizační struktura nebo hierarchie managementu,
- procesní management a řízení systémů,
- management informačního systému,
- neformální sociální systém a kultura,
- výběr zaměstnanců a jejich podpora.

Shapiro (1987) stanovil corporate culture a koordinaci informací jako podstatné předpoklady IFC. Han, Kim a Srivastava (1998) uvádí, že IFC může být koordinována prostřednictvím různých integrovaných mechanismů. Tyto integrované mechanismy jsou pravidelné konání porad, velké množství face-to-face kontaktu při realizaci vertikálních a horizontálních porad a rozhodování sdílené jednotlivými odděleními.

IFC získala nový význam na počátku devadesátých let ve spojitosti s tržní orientací. Narver a Slater (1990) oprášili pojem tržní orientace a IFC získala novou dimenzi.

Moenaert a kol. (1994) či Auh a Menguc (2005) označují IFC za způsob, kterým očekávání trhu může být sdělováno uvnitř podniku. Im a Workman (2004) pomocí IFC reflektují úroveň komunikace, interakce a sdílení informací uvnitř podniku. Hodnota pro zákazníka je pak vytvářena tím, že všechna oddělení v podniku spolupracují na vytvoření této hodnoty pro zákazníka.

Murphy a Poist (1992) navazuje na Shapira (1987) a uvádí, že podniková kultura je nejdůležitějším faktorem úspěšné implementace IFC. Odlišně se k pojetí IFC staví Falkner a kol. (2010). Tito označili IFC jako koordinaci mezi různými aktivitami a úkoly vedoucí k dosažení cílů podniku. IFC má rovněž pozitivní dopad na inovace podniku, viz Gagnon a Xuereb (1997) nebo Woodside (2005).

Na konci devadesátých let Caruana a Calleya (1998) uvedli, že IFC je nejdůležitější kritérium interního marketingu. Rafiq a Ahmed (2000) identifikovali pět kritérií interního marketingu, přičemž IFC je umístěna na první pozici. Mezi zbývající kritéria patří motivace zaměstnanců a jejich spokojenost, orientace na zákazníky a jejich spokojenost, marketingový přístup a implementace specifických podnikových nebo funkčních strategií. Farzard a kol. (2008) poukazují na důležitost syntézy interního marketingu a tržní orientace a potvrzují, že interní marketing má pozitivní vliv na tržní orientaci. Kuslivan a kol. (2010) navazují na předchozí výroky a uvádí, že interní zákazníci jsou spokojeni s interním produktem, interními službami, lidskými zdroji podniku a celkovou koordinací.

Na počátku první dekády 21. století je IFC vnímána zejména jako komunikace. Zahra a George (2002) poznamenali, že IFC integruje formální a neformální mechanismy sociální adaptace. Baker a Sinkula (2009) uvedli, že IFC pomáhá podnikům přetvářet se na učící se organizace. Podle nich, IFC prezentuje kanál pro komunikaci mezi zákazníky

a podnikem. Je založena na informacích o zákaznících, konkurenci a externím prostředí. Grinstein (2008), Im a Workman (2004) se rovněž zabývají vztahem IFC a komunikace. Dle nich IFC ukazuje stupeň podnikové interakce a komunikace.

Současně se v této době začíná řešit vztah IFC a social responsibility. Schiebel a Pochtrager (2003) se zabývají vztahem IFC a social responsibility. Pirithiviraj a Kajendra (2010) pokračují v jejich práci a dodávají, že IFC je podstatná pro zajištění social responsibility v podniku.

Prostřední část první dekády 21. století ukazuje zejména výhody IFC. Woodside (2005) rozšířil pochopení o IFC na demonstraci snahy komunikovat se zaměstnanci, myšlení a kooperaci s vidinou dosáhnout cíle, dosáhnout efektivitu, udržet konkurenční výhodu a zvyšovat podnikový výkon. Auh a Menguc (2005) identifikovali IFC jako schopnost jednotlivých oddělení podniku zjišťovat rozdílné názory, pracovat s těmito odlišnostmi a předcházet konfliktům. Pokud se však podnik orientuje na dva odlišné segmenty, pak je obtížné využít komunikace a integrace mezi odděleními v dané organizaci při zabezpečování nabídky těchto zcela odlišných produktů. Zhao a Cavusgil (2006) popisují IFC jako integraci všech funkcí v podniku k zabezpečení a zajištění zákaznických potřeb, přání a celkové poptávky.

Menguc a Auh (2006) označují IFC jako hlavní prvek interního sociálního kapitálu podniku. Teorie sociálního kapitálu je založena na předpokladu, že sítě uvnitř podniku generují hodnotu pro podnik díky existenci odlišných oddělení. Sociální kapitál je možné rozdělit do tří oblastí – strukturální, vztahový a kognitivní. Strukturální může být vysvětlen jako model vztahů mezi jednotlivými odděleními v daném podniku. Vztahové pojetí vnímá interakci mezi odlišnými odděleními v podniku a kognitivní pojetí může být vnímáno jako zdroje podniku, které přispívají ke sdílení názorů a jejich interpretaci mezi jednotlivými odděleními podniku. IFC pak reflektuje všechny dimenze sociálního kapitálu, je tedy možné ji vnímat jako mechanismus uvnitř podniku pro zajištění hlavních cílů, jako spolupráci a komunikaci mezi odděleními.

Druhá polovina první dekády 21. století definici IFC dále rozšiřuje. V této době se zde utváří dva základní přístupy k vnímání IFC. První přístup je založen na tom, že někteří autoři vnímají IFC pouze jako nástroj pro sdílení informací, kooperaci mezi odděleními a koordinaci aktivit podniku, např. Tay a Tay (2007). Konkrétně Tay a Tay (2007)

uvádějí, že se jedná o stupeň kooperace mezi odlišnými funkcemi (odděleními) uvnitř podniku. Tato je založena na flexibilitě, tedy na rychlé odezvě jednoho oddělení podniku na jiné oddělení v případě, že se objeví nové informace o konkurentech.

Tay a Tay (2007) zformulovali tři způsoby získání efektivní IFC:

- Každý podnik má zaměřit své aktivity na své vlastní zákazníky. Orientace na zákazníka je jednou z nejdůležitějších orientací daného podniku. Činnost každého podniku (oddělení) tvoří nabídku pro zákazníka a podílí se na vytvoření hodnoty pro zákazníka. IFC v tomto směru znamená motivaci všech oddělení a systémů k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka.
- Vytvoření IFC pomáhá každé oblasti k nalezení výhod pro užší spolupráci s ostatními, čímž zvyšuje stupeň koordinace.
- IFC má být duchem podniku. Obsahuje správnou odezvu k vnímání, přání a potřebám každého oddělení podniku.

Druhý širší přístup obsahuje nejen sdílení informací a koordinaci aktivit, ale rovněž i sdílení zdrojů pro vytváření koordinovaných aktivit (např. Bouranta a kol., 2005 či Peng a George, 2011). Samotný Peng a George (2011) stanovili dvě dimenze IFC. První dimenze hovoří o tom, že se jedná o integraci a spolupráci mezi odlišnými funkčními oblastmi či odděleními. Druhá dimenze uvádí, že se jedná o komunikaci a sdílení informací a zdrojů. Zhou a kol. (2009) uvádějí, že IFC referuje o koordinaci podnikových zdrojů a zákaznických orientovaných aktivit v rámci celého podniku.

Taktéž se výrazně objevuje využitelnost a propojenost IFC s managementem. Farzard a kol. (2008) dodávají k definici IFC, že se jedná o tok informací, který je rychlý a synchronizovaný a současně je zakomponovaný mezi strukturu a strategii. Podle Gurkova (2010) vede dodržování plánů a navazující týmové práce k realizaci synergií a ke zjednodušení kontrolního procesu. Tyto lze zároveň spatřovat v dopadech na strategii.

Na počátku druhé dekády 21. století jsou dále rozvíjena témata, která byla navozena v předchozí dekádě. Nadále zůstává zájem o IFC jako důležité kritérium interního marketingu a rozvíjení vztahu k zaměstnancům. Zajímavý model představili Mohsen a Eng (2013), kteří se zaměřili na detekci faktorů vážících se k zaměstnancům a ovlivňujících IFC. Jejich model – motivace (podpora managementu, odměňovací systém, závislost na

zdrojích), schopnosti (školení v řadě různých oblastí, přemísťování zaměstnanců) a příležitosti (týmy vznikající napříč různými odděleními, sociální orientace) - se promítá do IFC (která je závislá na harmonii vztahů napříč různými odděleními, kvalitě informací napříč různými odděleními, spoluodpovědnosti napříč různými odděleními) a vedou k marketingovému výkonu (efektivita, efektivnost a adaptace). Rovněž jejich výzkum potvrdil přímý pozitivní vliv IFC na marketingový výkon. Kaurav a kol. (2015) uvádí, že IFC hraje v konstrukci interního marketingu důležitou roli. Vyjma IFC a integrace vyjmenovali další faktory, a to spokojenost zaměstnanců, bezpečnost práce, zplnomocnění, motivace zaměstnanců, vize podniku, kvalita služeb, rozvoj zaměstnanců, strategická odezva a leadership. Warraich a kol. (2014) verifikovali závislé a nezávislé proměnné interního marketingu z hlediska jejich vlivu na podnikový výkon. Na základě toho definovali těchto šest závislých proměnných – motivace zaměstnanců, strategická odezva, školení zaměstnanců, porozumění a odlišení. IFC a šíření informací pak mají nepatrný kauzální vztah s podnikovým výkonem.

Inovace a inovativnost vytváří přidanou hodnotu podniku na trhu. Výkon podniku pak závisí na vstupech do inovací, na technologiích a myšlenkách, které zajistí výhodu oproti konkurenci, na finanční a manažerské investici do znalostí daných procesů, ale rovněž na znalostech zaměstnanců (Sedziuviene a Vveinhardt, 2010).

Rovněž je dále hlouběji posuzovaný vztah IFC a managementu. Mira a Ahranjani (2016) poukazují na význam vztahu mezi knowledge managementem (vytváření, získávání, uchovávání, šíření a aplikaci) a strategickou orientací (orientace na zákazníka, orientace na technologie, IFC a orientace na konkurenci) ve vnímání podniku. U IFC je zkoumána flexibilita a management. Flexibilita v rozhodovacím procesu podniku je ovlivněna nedokonalostmi v rámci strategického managementu, managementem lidských zdrojů a finančním managementem (Carrasco, Angeles a Marroquin-Tovar, 2016).

Čtvrtou skupinu tvoří vědecké práce zaměřené na přesah IFC. IFC je sice zaměřena na interní prostředí, ale efekty IFC se projevují nejen uvnitř daného podniku, ale ovlivňují rovněž odvětvové a externí prostředí. Chen, Li a Lin (2013) zkoumají vliv IFC a alliance coordination na vývoj nových produktů, přičemž potvrzují nepřímý pozitivní vliv díky existenci volných zdrojů. Rovněž bylo potvrzeno, že IFC pozitivně ovlivňuje alliance coordination. Milichovský a Šimberová (2015) uvádí, že informace jsou nezbytné pro

dosahování požadovaného výkonu a úspěšnosti celého podniku. Je důležité řídit získané informace z externího prostředí a rovněž vysílat informace do externího prostředí. Podniky by se tudíž měly snažit nalézt odpověď na otázku šíření informací do externího prostředí, kam patří: výběr vhodných informací pro zveřejnění, odpovědnost za sběr informací, způsob a perioda měření a zveřejnění, způsob zveřejnění informací a komu jsou informace určeny.

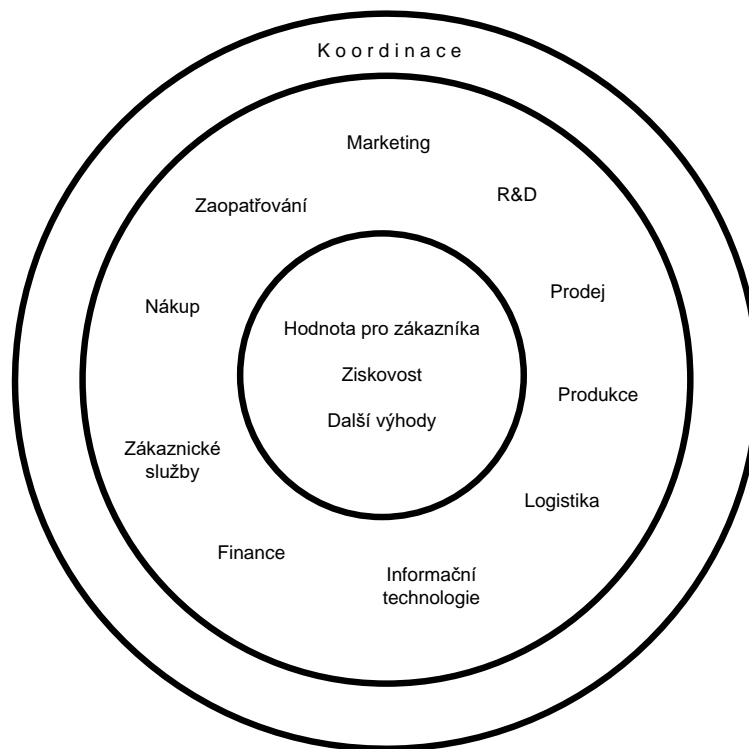
IFC je rovněž zkoumána i u neziskových organizací. Bouachouch a Mamad (2014) řeší IFC v kontextu zdravotnictví. Uvádí, že kultura, formalizace, odpovědnost, důvěra, sdílení informací a neformální vztahy jsou hlavními určujícími faktory, které ovlivňují IFC.

Dále se rozvíjí analýza bariér bránících implementaci IFC, např. Sikkens (2017) uvádí, že IFC je složitě realizovatelná uvnitř podniku, který nabízí řadu produktů pro rozdílné segmenty zákazníků. Nabízí možnosti předcházet bariérám bránícím IFC, kterými jsou standardizace v komunikaci, pracovní týmy vytvořené napříč různými odděleními a přímá kontrola.

4.2.2 ICF a logistika

Na základě rešerše odborné literatury je zřejmé, že logistický pohled IFC se soustřeďuje nejen na zákazníky, ale rovněž i na dodavatele, tedy Customer Relationship Management a Supplier Relationship Management je patrný např. u Ballou (2007), Heczkové a Stoklasy (2011), Juettner a kol. (2010), McCarthy-Byrne a Mentzera (2011). Přitom první přístupy IFC byly spojovány s pojmem interní kooperace podniku v pojetí supply chain managementu již na počátku 70. let 20. století. IFC je tedy jednou z dimenzí supply chain managementu. Rozprostření IFC v rámci celého podniku, jeho jednotlivých funkcí a oddělení je znázorněno na Obrázku 2.

Obrázek 2: Dimenze supply chain managementu



Zdroj: Mentzer, 2001

Ústředním cílem všech oddělení, podnikových funkcí a celého podniku je dosažení běžných cílů jako zabezpečení hodnoty pro zákazníka, ziskovost a další cíle. Každá podniková funkce či oddělení má svou vlastní odpovědnost, nicméně všechny podnikové funkce a oddělení musí spolupracovat a harmonizovat své kroky tak, aby dosáhly hlavních cílů.

Stevens (1989) identifikoval čtyři stupně dosažení supply chain managementu, přitom ve všech čtyřech stupních je možné spatřovat roli IFC. První stupeň reprezentuje základní linii, IFC zde můžeme nalézt pouze v náznacích – kontrolním systému či procesech. Druhý stupeň již obsahuje interní integraci s důrazem na redukci nákladů spíše než na zvyšování výkonu a působení zákaznických služeb. Třetí stupeň obsahuje interní podnikovou integraci a je charakteristický střednědobým plánováním, taktickým nikoliv

však strategickým plánováním, zdůrazněním efektivnosti, využitím nejnovějších IT technologií a neustálým reaktivním přístupem k zákazníkům. Čtvrtý stupeň se označuje za dosažení supply chain integrace. Jedná se o integraci nejen vnitřní, ale rovněž vnější – podniku vůči dodavatelům a zákazníkům. Tento stupeň je založený na partnerství a zdůrazňuje dlouhodobost vztahů. Cooper a kol. (1997) věří, že navázané vztahy budou delší a překonají hranici dokončení kontraktu.

Mintzberg (1989) definuje IFC jako kooperaci mezi různými interními podnikovými funkcemi k zajištění celkových cílů podniku a k zajištění její odezvy na měnící se prostředí. Vytvořil šest základních koordinujících mechanismů:

- **Vzájemná rektifikace:** Proces neformální komunikace, v rámci níž jsou lidé ve vzájemných interakcích a dochází ke vzájemné koordinaci.
- **Přímý dohled:** jedna osoba koordinuje a usměrňuje ostatní.
- **Standardizace pracovního procesu:** přímá specifikace obsahu práce a souvisejících postupů k zajištění kontroly různých pracovníků.
- **Standardizace výstupů:** specifikace, co musí být vytvořeno, s tím že musí být předem stanoveno rozhraní mezi jednotlivými pracovními pozicemi.
- **Standardizace dovedností:** koordinace pracovníků prostřednictvím požadavků kladených na vzdělání, znalosti a dovednosti, které jsou následně aplikovány v práci.
- **Standardizace norem:** koordinace osob prostřednictvím společného přesvědčení.

Tyto koordinující mechanismy je možné rozdělit do tří oblastí – první se vztahuje ke vzájemné rektifikaci, druhá pak obsahuje kontrolu manažerů a třetí standardizaci (pracovního procesu, výstupů, dovedností a norem).

Kahn a Mentzer (1996) označují spolupráci jako filozofii pro vnitropodnikové vztahy. Tito autoři vymezili 8 klíčových prvků spolupráce. Jedním z těchto klíčových prvků jsou systémy a postupy integrace. S jejich pojetím souhlasí Dwyer a Tanner (1999), kteří označují za nejdůležitější interní spolupráci mezi jednotlivými odděleními, zejména marketingovým oddělením, vědou a výzkumem, nákupním oddělením, výrobním a finančním.

Copacino (1998) naznačuje, že supply chain leaders mají vytvořené hluboké dovednosti ve všech funkčních oblastech, jakými je získávání, produkce, doprava, s ohledem na vytvoření hodnoty pro zákazníka, a proto mohou tyto funkce vhodně integrovat prostřednictvím IFC.

V prvních dvou dekadách 21. století se nadále prohlubuje význam IFC v supply chain managementu. První skupina vědeckých prací zabývajících se IFC a supply chain managementem se váže k prohloubení IFC v supply chain managementu. Podle Ballou a kol. (2000) zde existují tři dimenze supply chain managementu:

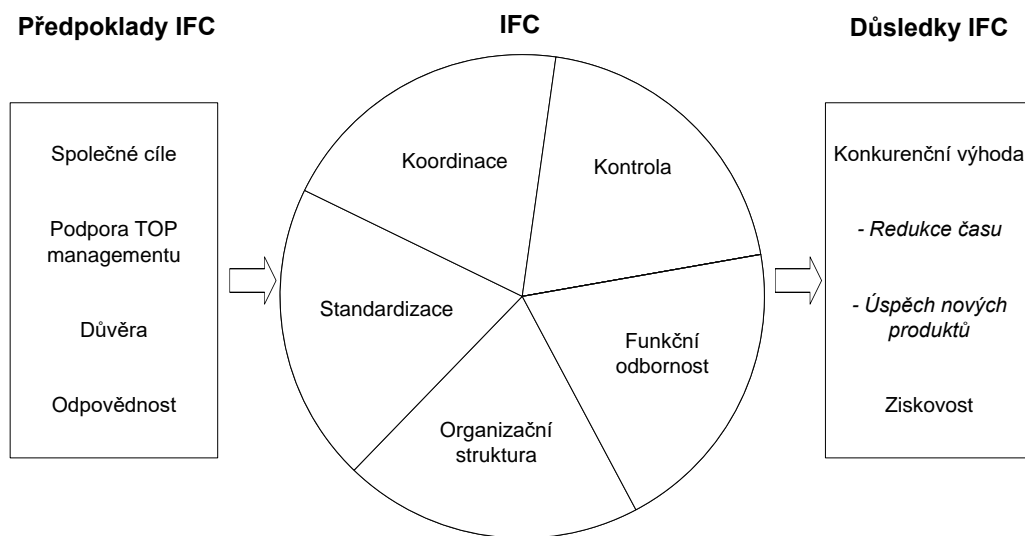
- Intrafunkční koordinace – která obsahuje administrativu procesů a aktivit uvnitř určité podnikové funkce (např. v logistice).
- Interfunkční koordinace – mezi jednotlivými funkčními oblastmi podniku, např. mezi logistikou a nákupem, logistikou a produkcí, logistikou a marketingem atd.
- Interorganizační koordinace – která se vyskytuje mezi dvěma samostatnými podniky, např. mezi výrobcí a jejich dodavateli.

Jedním z významných autorů věnujících se IFC a supply chain managementu je Mentzer. Mentzer (2001) vysvětluje IFC tak, že na počátku podnikání je nutné rozdělit práci a snažit se o specializaci jednotlivých pracovníků, tak aby mohly být splněny cíle podniku. Koordinace a kontrola aktivit mezi jednotlivými pracovníky je nicméně realizována prostřednictvím nařízení, např. Falkner a kol. (2010) či Mintzberg (1989). IFC je důležitá, protože pomáhá propojit a koordinovat všechny úkoly a cíle. Mentzer (2001) tedy souhlasí s pojetím Daye a Kleina (1987), že koordinace může být splněna pouze tehdy, pokud existuje úzká kontrola nebo kooperativní uspořádání. Bez kooperativního uspořádání a kontroly mohou někteří pracovníci realizovat a upřednostňovat různé činnosti, které mohou vést k odklonu od hlavních cílů podniku (Falkner a kol., 2010).

Mentzer (2001) vystavěl celý model o supply chain managementu na klíčových podnikových procesech IFC. IFC zahrnuje ověřování role důvěry, odpovědnosti, schopnosti riskovat a nezávislosti z hlediska schopnosti sdílení a koordinace. Dále pak dodává, že bez plánování, organizování a procesů by IFC a supply chain management nedosahovaly využití plného potenciálu. Mentzer (2001) nabízí způsob, jak implementovat IFC, přičemž nejprve je nutné splnit předpoklady pro IFC. Tyto

předpoklady jsou důvěra a odpovědnost mezi zaměstnanci odlišných oddělení, podpora top managementu a stanovení společných cílů. Důvěra a odpovědnost je velmi důležitá, protože IFC je vystavěna na interakci mezi dvěma odlišnými stranami, tudíž interpersonální důvěra a neformální vztahy jsou zcela nezbytným předpokladem IFC. Výsledkem je získání konkurenční výhody v podobě redukce času potřebného na jednotlivé aktivity, úspěchu nových produktů a ziskovosti, viz Obrázek 3.

Obrázek 3: Integrovaný model IFC



Zdroj: Mentzer, 2001

Podle Portera (1985) je konkurenční výhoda založena na tom, jakou hodnotu pro zákazníka podnik vytvoří a zaměřením podniku na ziskovou a stabilní pozici na trhu. Mentzer (2001) tedy uvádí, že implementace supply chain managementu (a tedy i IFC) zdůrazňuje hodnotu pro zákazníka a jeho spokojenost, což opět přispívá ke zvyšování konkurenční výhody. Dále doporučuje vytvářet aliance, které by se mohly na úspěchu spolupodílet a současně tak snižovat své náklady a zvyšovat konkurenční výhodu. Jak dodává, vnitropodnikové vztahy jsou podstatné pro spolupracující podniky a jsou základem implementace supply chain managementu.

Min (2011) rovněž uvádí, že IFC je zcela nezbytným předpokladem implementace supply chain managementu.

Druhou skupinu vědeckých studií vztažených k IFC a supply chain managementu tvoří výzkumy zdůrazňující spolupráci. Zajímavý pohled nabízí Horvath (2001), který specifikoval vztah mezi IFC a supply chain managementem s tím, že spolupráce mezi všemi účastníky v hodnotovém řetězci je řízena efektivitou supply chain managementu.

Kahn, Reizenstein a Rentz (2004) zdůrazňovali v rámci IFC interakci a spolupráci. Interakce zdůrazňuje komunikaci ve formě setkávání a informačního toku mezi odlišnými podnikovými funkcemi, spolupráce zahrnuje vzájemné porozumění, společné vize a sdílení zdrojů. Komunikace a spolupráce podporují užší vztahy mezi jednotlivými funkcemi podniku. Musí však existovat prostředí uvnitř podniku, které podporuje pravidelnou komunikaci a spolupráci mezi funkcemi podniku. K prvkům efektivní IFC patří otevřená komunikace, spolupráce a podnikové klima, které podporuje tuto otevřenou komunikaci a spolupráci. Samotná pravidelná komunikace však ještě neznamená implementaci IFC. Výzkumy naznačují, že podniky mohou mít vysokou úroveň komunikace a interakce, ale velmi nízkou úroveň koordinace. To může být zapříčiněno tím, že interakce a komunikace samotné mohou vést často ke stanovení pravidel, které v konečném důsledku mohou negativně ovlivňovat spolupráci. Samotné zvyšování interakce může opět vést ke zvýšení pravidel a zaměření se na standardní operační postupy. Pravidlem interfunkční komunikace je, že je nutné limitovat komunikaci jen na nejdůležitější podstatnou komunikaci, která je důležitá pro IFC, je otevřená a umožňuje spolupráci. Spolupráce je společné porozumění toho, jakým způsobem a jakými funkcemi je možné dosáhnout cílů. Spolupráce přispívá ke zvyšování IFC více než komunikace. Vhodná spolupráce se nevyznačuje velkým množstvím interfunkčních porad a výměnou velkého množství dokumentů. Interfunkční spolupráce reflektuje stupeň závislosti mezi skupinami, kde existují: vzájemné cíle, vzájemný respekt, vzájemné porozumění cílům, vzájemný odměňovací systém a týmová práce. Prostředí, které podporuje efektivní spolupráci, se vyznačuje:

- vysokým stupněm integrity, pravomocí, spolehlivostí, loajalitou a otevřeností vůči pracovníkům,
- ohledem na ostatní stakeholdery v rámci inovačního procesu,
- definováním vlastního chování s ohledem na akceptaci stanovených pravidel.

Vhodné je takové prostředí, které podporuje koordinaci dosažení denních úkolů. Důležité ovšem je, aby management podporoval IFC nejen slovy, ale vlastním příkladem a snažil se zbourat všechny zdi nebo překážky, které by mohly bránit implementaci IFC, viz Mentzer, Meyers, Stank (2007).

Felea a Albăstroiu (2013) navrhuji pro lepší implementaci supply chain strategie vytvoření interorganizačních nebo interfunkčních týmů. Spolupráce mezi partnery spojující supply chain management se vytváří prostřednictvím interních vztahů managementu, nákupu, zákaznických služeb nebo kontroly nákladů s cílem zvýšit celkovou efektivitu supply chain managementu.

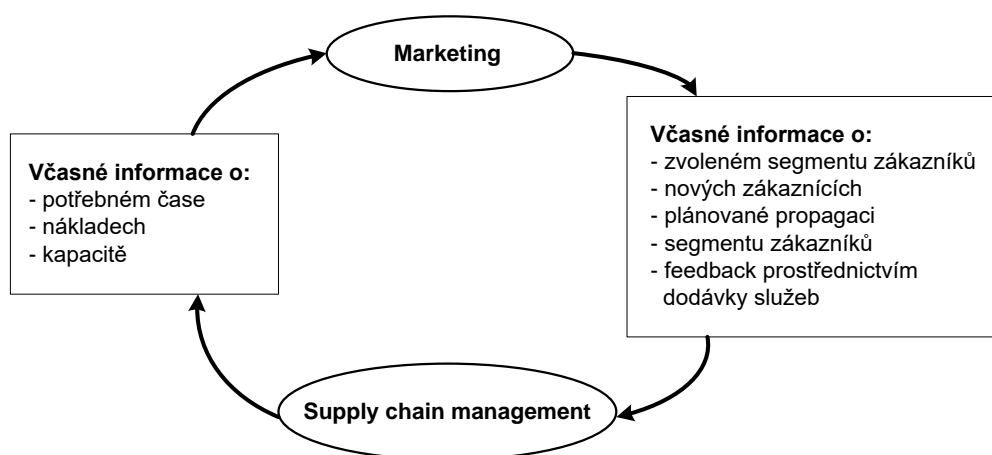
Třetí skupina studií se zaměřuje na důležitou roli implementace nových technologií k usnadnění komunikace a spolupráce v rámci supply chain managementu. Charles a Walker (2005) uvedli, že řízení podnikového procesu a systémy by měly být využity k vytvoření komunikace mezi důležitými prvky supply chain managementu nebo IFC k získání přístupů do odlišných technologických systémů. Rovněž Chopra a Meindl (2015) zastávají názor, že koordinace je společně s informacemi, komunikačními technologiemi a spoluprací nedůležitějším prvkem supply chain managementu. Chen a kol. (2010) také zdůrazňovali roli IT/ICT jako klíčovou v integraci a spolupráci v rámci supply chain managementu. Spolupráce dle nich obsahuje nejvyšší úroveň intenzity vztahu, uvnitř kterého obchodní partneři vymezují hlavní činnosti vedoucí k dosažení stanovených cílů. Všechny tyto činnosti jsou založené na důvěře a věrnosti.

4.2.3 Multidisciplinární přístup v pojetí IFC

Důležitost spolupráce marketingového a logistického oddělení uvádí např. Cespedes (1996), který podotýká, že cílem této spolupráce by mělo být zabezpečení marketingových aktivit. Stejně tak Sahay (2003) potvrdil, že klíčovým prvkem supply chain managementu je spolupráce mezi výrobou, zákazníky a logistickými službami. Gimenez (2006) souhlasí s integrací logistiky do jiných funkčních oblastí podniku, zejména marketingu a výroby. Vytvořil model interní integrace logistika-marketing a logistika-výroba. Tento model považuje za nástroj, kterým může podnik zvýšit svou konkurenceschopnost. Tyto odlišné funkční oblasti jako supply chain management nebo marketing mohou být řízeny prostřednictvím podnikových procesů, např. Shapiro (1987), Kahn a Mentzer (1996) či Fabbe-Costes a kol. (2009).

Juettner a kol. (2007) vytvořili schéma vztahu marketingu a supply chain managementu, viz Obrázek 4. Vztah mezi marketingem a supply chain managementem je daný zejména výměnou potřebných informací a jejich koordinací. V tomto směru je nutný hladký včasný informační tok směrem od zákazníků k podnikům a naopak zviditelnění nabídky dodavatelů u koncových spotřebitelů. Vzájemné porozumění informacím a schopnost tyto informace využít je vnímána jako rozhodující.

Obrázek 4: Vztah marketingu a managementu

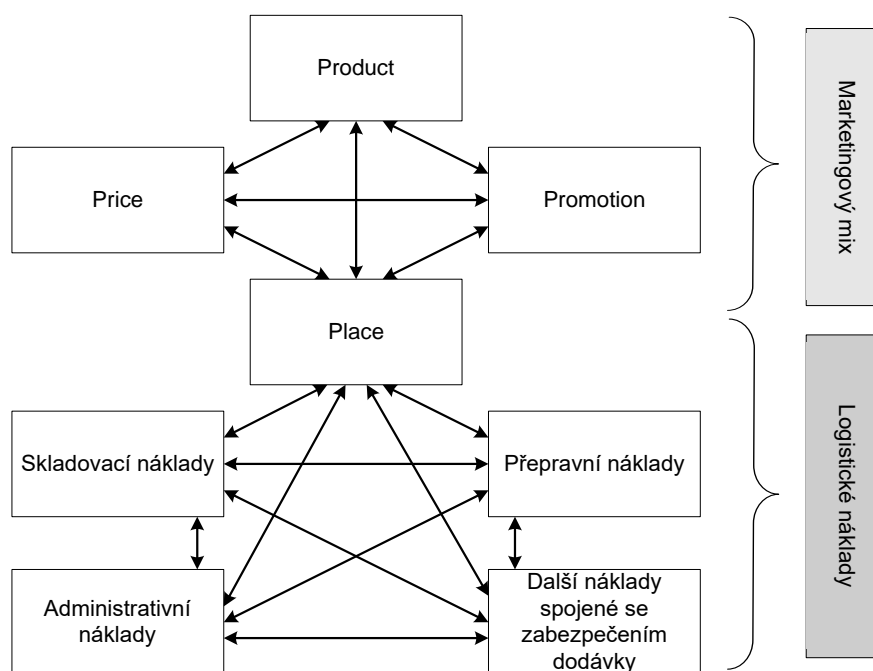


Zdroj: Juettner a kol., 2007

Min (2011) definuje IFC jako synchronizovanou snahu mezi jednotlivými funkčními odděleními podniku založenou na vztazích a striktní kontrole managementu se záměrem dosáhnout společných cílů, kterými je vytvoření hodnoty pro zákazníka a rychlá odezva na měnící se tržní prostředí.

Podle Min (2015) je tento přístup založený na skutečnosti, že změna v logistických aktivitách přímo ovlivňuje efektivnost a efektivitu produkce a marketingu. Logistika se projevuje v marketingu prostřednictvím zákaznických služeb (zlepšení zákaznických služeb vytvořením prostorového a časového užitku). Propojení logistiky a marketingu je naprosto zřejmé, viz Obrázek 5.

Obrázek 5: Principy Supply Chain Managementu



Zdroj: Min, 2015

Jak je patrné ze schématu, propojenost logistiky a marketingu se děje skrz „place“, který znázorňuje prostorové (přesun produktů) a časové (v době definované zákazníkem) souvislosti. Důležitou roli prostoru a času v logistice zdůrazňoval již Lambert (1976). Souvislost marketingu a logistiky je tedy neoddiskutovatelná.

4.2.4 Význam IFC

Význam IFC byl naznačený už i u řady definic ve výše uvedených kapitolách. Tato kapitola doplňuje a zdůrazňuje důležitost IFC citací výsledků dalších výzkumů. Výstupy IFC je možné spatřovat jak u finančního, tak u marketingového podnikového výkonu.

První studie zabývající se podnikovým výkonem byly zacíleny na nalezení interních faktorů podniku determinujících podnikový úspěch. Tyto studie byly v dalších obdobích vystřídány zaměřením pozornosti na strukturu odvětví a jeho atraktivitu a určení předpokladů vedoucích ke zvýšení podnikového výkonu.

V první polovině devadesátých let převládl názor, že vyššího výkonu lze dosahovat jedině tím, že podnik bude zaměřený na lepší získávání a využívání zdrojů, např. Wernerfelt

(1984), Bharadwaj a kol. (1993), Day (1994) či Hunt a Morgan (1995), přičemž vyššího výkonu je možné dosahovat spíše jedinečností daných zdrojů a jejich kombinacemi, např. Rumelta a kol. (1991), viz Olavarieta a Friedman (1999). Pro druhou polovinu devadesátých let je charakteristické empirické prokázání vlivu strategie na podnikový výkon. Vhodná strategie by měla být založena na inovacích a na dokonalejším využívání zdrojů, přičemž toto zahrnuje jeho efektivnější využití při vytváření produktů i s ohledem na ekologii. Vhodné strategie by dle tohoto směru měly obsahovat prvky učící se organizace navržené Barnettem a Burgelmanem (1996), blíže opět Olavarieta a Friedman (1999). Harrison-Walker (2001) vyjmenoval položky, jimiž je možné měřit podnikový výkon. Jedná se o: čas potřebný na vstoupení na určitý trh, udržení zákazníků, ochotu zákazníků platit prémiovou cenu, sklon zákazníků k šíření negativních poznatků, sklon zákazníků ke střídání značek (poskytovatelů služeb), očekávání zákazníků od daného produktu, úspěch nových produktů, celkový prodej, růst prodeje, celkovou ziskovost, návrat investic a tržní podíl.

Výzkumy zabývající se měřením podnikového výkonu užívají buď subjektivního nebo objektivního měření nebo kombinaci obou těchto přístupů. Pojem „subjektivní“ je užit ve smyslu toho, že podnikový výkon je měřen užitím metody, ve které manažeři hodnotí svůj výkon v porovnání s konkurencí či jejich změnu vůči předchozímu období. Výkon je hodnocen výběrem jedné varianty ze škály obsahující položky typu: „velmi vysoký“, „vysoký“, „střední“ apod. Objektivně lze podnikový výkon vyjádřit a hodnotit čísly, např. aktuální růst prodeje nebo výsledky finančních ukazatelů.

Stále existuje různorodost postojů nejen k definici podnikového výkonu a ke způsobům jeho měření, ale také v samotném názvosloví. Perry a Shao (2002) pojmenovali subjektivní ukazatele jako kvalitativní a objektivní kvantitativní. Harrison-Walker (2001) uvádí zase příklad Pflessera (2000), který rozdělil podnikový výkon na dvě části, a to finanční výkon, tedy objektivní měření, a tržní výkon, tedy subjektivní měření. Finanční výkon je zkoumán finančními ukazateli a tržní výkon je definován jako efektivita marketingových aktivit podniku a je měřen položkami, které se vztahují k zákazníkům, tedy spokojenost zákazníka, hodnota produktu pro zákazníka, udržení zákazníka a zvyšování tržního podílu. Matear a kol. (2002) nazývá tržní výkon výkonem, který neobsahuje finanční aspekty. Mezi kritéria pro hodnocení tržního výkonu zařadil šest

položek, kterými jsou: úroveň spokojenosti zákazníků, loajalita zákazníků, povědomí o značce, povědomí o oboru, image podniku a úspěch nově vyvíjených produktů.

Ačkoliv mohou existovat námitky, že subjektivní měření je zavádějící a jeho použití diskutabilní např. Kohli a Jaworski (1993) či Dawes (1999) uvádí důvody opravňující užití subjektivního měření:

- Manažeři mají k dispozici údaje o aktuálním výkonu a mohou do svého vyjádření promítnout i taková data, která jsou důvěrná a citlivá.
- Využití subjektivního hodnocení je vhodnější v těch případech, kdy se provádí srovnání výkonu určitých odvětví, neboť např. úroveň zisku se může odvětví od odvětví velmi lišit.
- Samotný zisk nevyovídá nic o finančním zdraví podniku, úroveň investic do vědy a výzkumu či na marketingové aktivity se v krátkodobém období mohou jevit jako nevýhodné, přičemž však mají dlouhodobý pozitivní vliv.

Harrison-Walker (2001) uvádí, že subjektivní způsob měření podnikového výkonu byl použit ve studiích Goldena (1992) či Greenleye (1995), objektivní pak Cronina a Pagea (1988), v některých výzkumech pak byly užity oba typy měření, subjektivní i objektivní. Účelem těchto studií bylo zhodnotit subjektivní a objektivní metody. Výsledkem bylo prokázání výrazné korelace mezi oběma typy měření, dle Harrisona-Walkera (2001) se závislost prokázala u studií Dessa a Robinsona (1984), Robinsona a Pearce (1988), Venkatramana a Ramanujama (1986), Geringera a Herberta (1991) či Tanga a Tanga (2012), přitom výkon je ve výše uvedených studiích obvykle měřen na úrovni obchodní jednotky.

Někteří autoři uvádí pozitivní vztah IFC k podnikovému výkonu samostatně bez toho, že by IFC byla součástí tržní orientace. Podnikový výkon je možné v těchto studiích rozdělit následovně:

- finanční výkon, např. Mentzer (2001), Dwyer a Tanner (1999), Min a kol. (2004), Carrasco, Angeles a Marroquin-Tovar (2016),
- marketingový externí výkon – spokojenost zákazníků, např. Mentzer (2001), Min a kol. (2004), Mohsen a Eng (2013),

- marketingový interní výkon - spokojenost zaměstnanců, např. Rafiq a Ahmed (2000), Mohsen a Eng (2013), Kaurav a kol. (2015),
- a konkurenční výhoda, např. Woodside (2005), Mentzer (2001), Tay a Tay (2007).

Tuominen a kol. (2000) uvedli, že efektivní IFC je hlavní rozdíl mezi podniky s vysokým a nízkým podnikovým výkonem. Podniky, které zdůrazňují koordinaci a prosazují soulad mezi jednotlivými funkčními oblastmi podniku, dosahují vyšší dokonalosti. Nejúspěšnější podniky vysvětlují důležitost spolupráce mezi jednotlivými odděleními a funkčními oblastmi podniku, měří svůj výkon a podporují prostředí eliminující procesy suboptimalizace. Konkurenční výhoda stále častěji vychází z unikátní kultury, kterou podnik vytváří, a tato unikátní kultura vytváří podhoubí pro úspěšnou IFC, která obsahuje komunikaci, spolupráci a prostředí podniku, které tuto komunikaci a spolupráci podporuje, viz Mentzer, Meyers a Stank (2007).

Sahin a Robinson (2002) uvádí, že implementace koordinace v podniku šetří výrazně náklady. V případě implementace koordinace u supply chain, může dojít ke snížení nákladů až o 35 %. Tento úspěch je daný zejména synergickým efektem vztahujícím se k nákladům supply chain managementu a zákaznických služeb.

IFC může podporovat inovativnost v podniku tím, že umožňuje získávat a šířit nové myšlenky, řešení problémů a rozdílné názory v přístupu k neobvyklým metodám (Im a Workman, 2004). IFC pomáhá redukovat konflikty mezi jednotlivými odděleními prostřednictvím výměny informací a vzájemné interakce, což jsou jedny z hlavních atributů učící se organizace. Výměna informací a vzájemná interakce pak pomáhá vytvářet hodnotu pro zákazníka a finanční výkon podniku (Luo a kol. 2006). Juttner a kol. (2007) uvádí, že IFC hraje klíčovou roli ve vytváření hodnoty pro zákazníka a v dosahování podnikového výkonu. IFC umožňuje šíření informací o konkurenci uvnitř podniku a pomáhá mu vytvořit speciální hodnotu pro zákazníky (Tsiotsou, 2010).

Sousa a Lengler (2011) se zabývali analýzou IFC a exportním výkonem u brazilských podniků. Výsledky výzkumu potvrdily, že legální regulace a technické požadavky, konkurenční intenzita a technologická orientace produktů pozitivně ovlivňují IFC. Odlišnosti mezi jednotlivými trhy zapříčiňují to, že je potřeba větší a efektivnější interakce a spolupráce mezi odděleními tak, aby produkt splňoval specifikace a požadavky exportního trhu. Tlak mezinárodního trhu má také vliv na potřebu lepší

komunikace. Pokud je produkt velmi technologicky náročný, pak opět dochází k prohlubování IFC uvnitř podniku, neboť podnik potřebuje více školení a technické podpory k zabezpečení takového produktu, který bude úspěšný na zahraničním trhu. Odlišnosti ve stupni fáze životního cyklu produktu negativně ovlivňují IFC. IFC pak má pozitivní vliv na exportní výkon podniku, tedy pokud je odlišná fáze životního cyklu produktu na domácím trhu a v zahraničí, pak je IFC nižší. Pokud se totiž výrobek nachází v závěrečné fázi životního cyklu, pak je nižší tlak na tento produkt od zákazníků a konkurence.

Liu a kol. (2013) zkoumali provozní koordinaci a její dopady, přičemž potvrdili, že provozní koordinace je pozitivně asociována s provozním výkonem. Sdílení informací pak ovlivňuje pouze provozní výkon nikoliv podnikový výkon.

Je tedy zřejmé, že IFC je předpokladem nejen implementace tržní orientace, ale rovněž supply chain managementu a přispívá k dosažení a udržení konkurenční výhody.

4.2.5 Měření IFC

Málokdy je IFC měřena samostatně, nejčastěji se měří jako součást měření tržní orientace. V případě, že je IFC měřena jako součást tržní orientace, je její vyhodnocení vztaženo k tržní orientaci a většinou nedochází k detailnějšímu rozboru jednotlivých položek a jejich vztahu k ostatním měřeným prvkům tržní orientace, ale posuzuje se celkový vztah tržní orientace k vybraným proměnným.

Vznikla celá řada metod, které tržní orientaci měří, ovšem ne každá metoda měřící tržní orientaci obsahuje i měření IFC. A naopak, existují zde autoři, kteří sice ve své tržní orientaci používají k měření i položky, jež svou podstatou patří do IFC, nicméně tito autoři je zařadili např. do oblasti sdílení informací, viz Kohli a Jaworski (1990). Přehled autorů, kteří ve své publikované metodě měřící tržní orientaci zmínili IFC je uveden v Příloze 6. Zde jsou rozděleny jednotlivé metody do dvou skupin, první obsahuje ty autory, kteří přímo jmenovitě nazvali IFC jako jeden z prvků tržní orientace. Druhá skupina pak obsahuje autory, kteří uvádí prvky získávání informací, sdílení informací a reakci na tyto informace, protože tyto aktivity jsou podstatou IFC. Současně jsou u daného autora vyjmenovány položky, kterými se IFC měří (není zde tedy uvedena celá metoda měřící tržní orientaci, pouze ta část, která se týká IFC).

Metody, které měří IFC, většinou zahrnují položky vztahující se k:

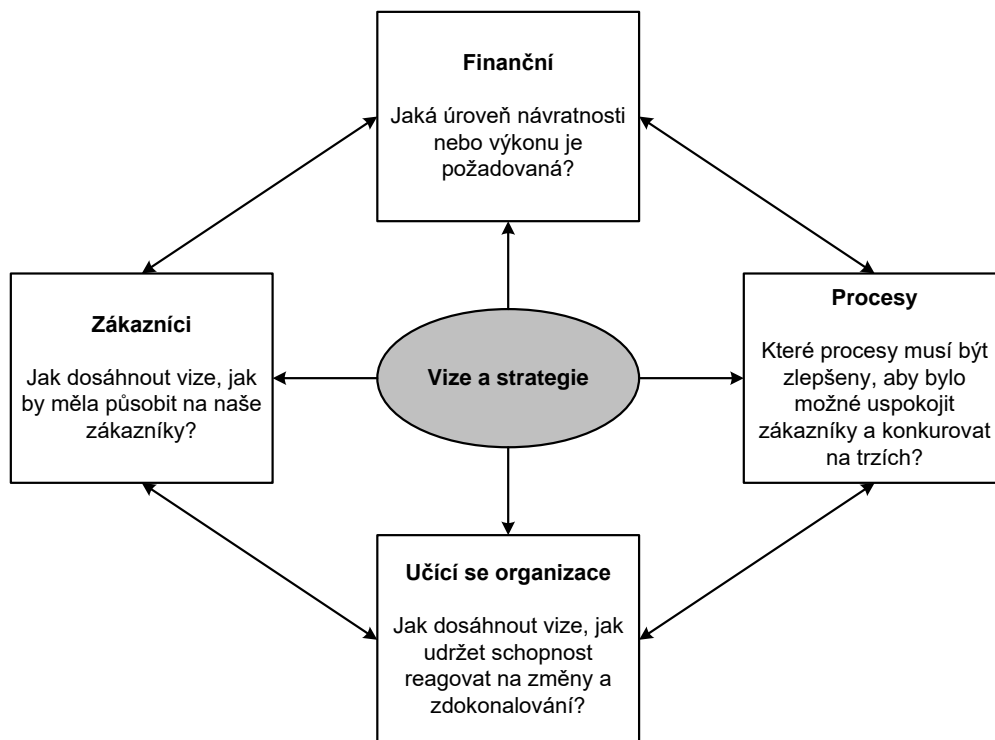
- získávání a sdílení informací, např. Narver a Slater (1990), Kohli, Jaworski a Kumar (1993), Deng a Dart (1999), Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998), Harrison-Walker (2001), Gima (1995), Farrell a Oczkowski (2002), Chen a kol. (2009), Wang a Chung (2013),
- týmové práci a vzájemné spolupráci, např. Kohli, Jaworski a Kumar (1993), Deng a Dart (1999), Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998), Helfert a kol. (2002), Pulendran a kol. (2003), Vázquez (2002), Chen a kol. (2009), Wang a Chung (2013),
- znalostem, pravomocím a odpovědnosti každého pracovníka vedoucí k vytvoření hodnoty pro zákazníka, např. Akimova (2000), Avlonitis a Gounaris (1997), Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998), Deshpandé a Farley (1998), Pulendran a kol. (2003), Perin a kol. (2010), Wang a Chung (2013),
- rychlé odezvě (flexibilitě), např. Kohli, Jaworski a Kumar (1993), Deng a Dart (1999), Farrelly a Quester (2003), Cadogan a kol. (2000), Dawes (2002), Varela a Río (2003), Helfert a kol. (2002), Hooley a kol. (2003), Min a kol. (2007),
- pravidelné komunikaci uvnitř podniku, např. Narver a Slater (1990), Kohli, Jaworski a Kumar (1993), Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998), Cadogan a kol. (2000), Dawes (2002), Lukas a Ferell (2000), Farrell (2002), Kumar, Subramanian, Yauger (1998).

Někteří autoři u měření IFC v tržní orientaci počet položek rozšiřují, např. Umesh Gunarathne (2015) rozšířil metodu MKTOR ze 4 položek věnujících se IFC na 7 položek vztahujících se k IFC. Objevují se i autoři, kteří počet položek IFC snižují, např. Perin a kol. (2010) měření IFC v rámci tržní orientace zúžili na dvě položky, a to zkoumáním, zda podnikové funkce jsou integrovány k zabezpečení potřeb trhu a zda manažeři vědí, jak zaměstnanci mohou přispět k vytvoření hodnoty pro zákazníka. Belak a Milfelner (2011) rovněž zúžili IFC pouze na dvě položky, které zjišťují, jestli jsou informace o zákaznících v podniku otevřeně komunikovány a jestli se podnik snaží o vysoký stupeň interfunkční výměny informací. Ortega (2015) pak uvádí jen tři položky vztahující se

k IFC. Liu a kol. (2013), kteří se zabývají efekty tržní orientace a supply chain managementu použili k měření IFC metodu Lukase a Ferella (2000).

Další možný způsob měření IFC, který doporučuje Mentzer, Meyers a Stank (2007), je pomocí Balance Scorecard. Jednou z funkcí, kterou IFC zahrnuje, je její možnost využít ji jako způsob kontroly. Zastánci této metody ji doporučují vzhledem k tomu, že je obsáhlejší a detailnější než kontrola daného stavu managementem. Tento způsob je ovšem časově náročnější než využití některé z předchozích měřících škál. Na prvním místě je ověření plnění společných cílů. Kaplan a Norton (1992) stanovili jednoduchý způsob měření podniku ze čtyř hledisek – finančního, zákazníků, procesů a schopnosti učit se, viz Obrázek 6.

Obrázek 6: Balance Scorecard



Zdroj: Mentzer, Meyers a Stank, 2007

V rámci finančního hlediska jsou posuzovány ukazatele EVA, čistý zisk, ROI či ROA. Hledisko zákazníků bere v úvahu zejména správnost kvality, kvantity a včasnosti plnění potřeb a přání zákazníků a správnost písemných dokumentů předávaných zákazníkům. Hledisko interních procesů pak zaujímá zejména hodnocení informačních schopností,

využití zdrojů, nákladů a času na produkci. Hledisko učení se a růst zahrnuje čas potřebný na vývoj a produkci nových produktů, interní a externí školení, více Benton, Watson a Love (2000).

Ačkoliv je metoda Balance Scorecard autory Mentzerem, Meyersem a Stankem (2007) doporučována k měření IFC, tato spíše než měření samotné IFC zahrnuje měření samotného podnikového výkonu. Balance Scorecard je pak doporučována jako jedna z možných variant měření supply chain managementu.

Další inspiraci, která může být využita pro měření IFC, nabízí Basnet (2013). Jedná se však o měření interní supply chain integrace, jeho metoda může být ovšem využita s určitými výhradami. Metoda obsahuje 14 položek, které jsou zaměřeny zejména na sdílení, interakci a synchronizaci. Nicméně v této metodě je možné nalézt i orientaci na zákazníka.

Pokud si tedy měření IFC rozdělíme do skupin, pak první skupina, u které je IFC měřeno v rámci tržní orientace, je značně stručná a nezahrnuje celou širší dané problematiky. Balance Scorecard se pak jeví jako vhodné doplnění použitých způsobů měření, ale rozhodně není ideální pro samotné měření IFC, neboť zde opětovně nejsou některé oblasti zohledněny a je spíše orientováno na měření samotného podnikového výkonu. Poslední možnost, tedy měření interní supply chain integrace, obsahuje rovněž jen některé oblasti IFC a abstrahuje zbývající.

4.2.6 Implementace IFC

4.2.6.1 Bariéry uvnitř IFC

Pro nalezení nejvhodnějšího způsobu implementace tržní orientace bylo nutné detekovat bariéry bránící této implementaci. Na základě této skutečnosti se začali autoři rovněž zabývat bariérami bránícími implementaci IFC, např. Slater a Narver (1995), Harris (1996, 2000), Lafferty a Hult (2001). Narver a Slater (1990) definovali bariéry IFC v podnikové kultuře, systémech, struktuře, procesech a komunikaci. Příčinou vzniku těchto bariér může být vysoký stupeň centralizace, formalizace nebo departmentalizace. Obecně lze bariéry rozdělit na bariéry spojené s podnikovou kulturou a bariéry vážící se k informační koordinaci. Bariéry spojené s podnikovou kulturou jsou systémy, struktura, procesy.

Hlavní funkcí podnikové kultury je interní integrace jejích členů. Podniková kultura je způsob sjednocení skupiny s cílem společně přistupovat k řešení určitých úkolů a plnění cílů. Kultura umožňuje konzistentní chování členů této skupiny a tudíž i koordinaci. Tento způsob konzistence je silným zdrojem stability a interní integrace (Senge, 1990). Denison (2000) uvádí, že model podnikové kultury zajišťuje jednotnost jako kulturní rys. Tento rys je považován jako podstatný pro interní integraci založenou na schopnosti umožňující koordinaci činností. Tento rys je vysvětlován pomocí tří proměnných: základní hodnoty (dělí se na soubor hodnot, které vytváří vnímání identity a soubor očekávání), jednotnost (umožňuje dosahovat jednotu v krizových situacích a urovnává odlišnosti) a koordinaci a integraci (spolupráce k zabezpečení dosažení cílů) (Denison, 2000). To jsou hlavní tři dimenze, které hrají důležitou roli v dopadu podnikové kultury na IFC. V podnikové kultuře zaujímají důležitou roli dvě proměnné – důvěra a odpovědnost. Odpovědnost je stupeň, který koresponduje s mírou zapojení všech pracovníků na všech úrovních se záměrem dosáhnout podnikové cíle. (Zakari a kol., 2013). Stejně tak Maltz a Kohli (1996) uvádí, že pracovníci, kteří jsou odpovědní za činnost podniku, se snaží dosáhnout podnikových cílů a jsou motivováni k hledání interfunkčních interakcí s cílem nalézt nejlepší možné způsoby ke splnění těchto cílů. Důvěra je dle Mayera a kol. (1995) vnímána jako důležitý sociální zdroj, který dovoluje kooperaci a umožňuje lepší koordinaci interakcí. Důvěra usnadňuje soudržnost a spolupráci mezi lidmi. Odpovědnost pracovníků a důvěra pracovníků v podniku je tedy předpokladem vhodné podnikové kultury umožňující implementaci IFC.

S podnikovou kulturou souvisí další možná bariéra, kterou je komunikace. Slater a Narver (1995) uvádí jako hlavní problém komunikaci. Všichni zaměstnanci by měli mít všechny potřebné informace pro produkci zboží a služeb podle požadavků a přání zákazníků. Komunikace je dále důležitá pro sdělování nových poznatků či zkušenosti mezi zaměstnanci. Tyto pomáhají nejen vytváření vysoce kvalitních produktů, ale rovněž je to velmi důležitý nástroj pro vytváření vztahů mezi pracovníky. Komunikace by měla být realizována jak na formální tak neformální úrovni. Neformální vztahy jsou pro koordinaci velmi důležité, neboť pomáhají koordinovat aktivity napříč celým podnikem a jednotlivými SBU (Tsai, 2002). Dle Mintzberga (1989) je nutné udržovat nejen formální vztahy, ale rovněž neformální vztahy. Dle Gitell a kol. (2008) je vhodné, aby pracovníci

pravidelně komunikovali a udržovali neformální vztahy, neboť tyto se posilují opakovanými interakcemi.

V případě určité disfunkce v oblasti systémů, struktury, procesů či komunikace může docházet k vysoké míře centralizace, formalizace a departmentalizace. Formalizace ukazuje stupeň jasně definované role zaměstnanců v podniku, množinu procesů a pravidel. Formalizace je u některých autorů vnímána jako technika pro koordinaci aktivit, kontrolu chování a zdůraznění organizační struktury (Pinto a Prescott, 1993). Moenaert a Souder (1990) naznačili, že zvyšování formalizace mezi odděleními vytváří mnohem harmonizovanější klima. Rovněž Galbraith a Nathanson (1978) zdůrazňují, že pravidla a procesy mohou být efektivní způsob, jak dosáhnout koordinace mezi odděleními. Nabízejí mechanismus pro integraci nebo koordinaci činností. Reukert a Walker (1987) zjistili, že psaná nebo formalizovaná pravidla a procesy mají významný pozitivní vliv na efektivnost vztahů mezi jednotlivými odděleními. Na druhou stranu zde existují i studie, které naopak přílišnou formalizaci odsuzují. Formalizace může mít negativní vliv na IFC v podniku, protože komplikuje získávání informací, které nemusí být využívány efektivně a rovněž nemusí adekvátně a rychle reagovat na změny trhu, více Jaworski a Kohli (1993).

Centralizace uvnitř podniku vypovídá o stupni delegování pravomocí uvnitř podniku. Centralizace limituje počet zaměstnanců v podniku, kteří mohou činit rozhodnutí. To může být negativní v rámci rychlosti získávání, šíření a využívání informací (Matsuno, Mentzer a Ozsomer, 2002). Trueman (2004) k tomu ještě přidává, že centralizace může mít negativní dopad na inovace, rychlost a flexibilitu rozhodování. Centralizace je často spojená s formalizací, konfliktním a politicky motivovaným chováním managementu, viz Pulendran a kol. (2000).

Departmentalizace může vést ke vzniku konkurenčního prostředí uvnitř podniku. Výsledkem může být snížení kvality nebo kvantity produkce, odchod expertů a celková destrukce podniku. Harris (2000) označuje nedostatečnou komunikaci a integraci jako systematickou bariéru bránící implementaci tržní orientace. Fonfara (2001) zdůrazňuje kooperaci mezi odlišnými podnikovými jednotkami s tím, že úroveň managementu je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti.

Další bariéry IFC jsou spojeny s koordinací informací, viz Chen a kol. (2010). Zde je podstatné získávání informací, jejich analýza a využití výsledků v rozhodovacím procesu podniku. Zailani a Rajagopal (2005) rozlišují výměnu informací v rámci externího prostředí – tedy výměnu informací mezi podnikem, zákazníky a dodavateli. Výměna informací v interním prostředí, tedy samotném podniku, pomáhá lépe koordinovat aktivity a zvyšovat efektivitu (Grow a kol., 2008). O'Brien (2003) uvádí, že k lepší výměně informací musí být splněny následující podmínky: časová dimenze (včasnost, pravidelnost...), obsah (přesnost, kompletnost...) a forma (srozumitelnost, technologie...). Výměna informací se děje na formální a neformální úrovni. Grow a kol. (2008) uvádí, že podnik by měl získávat smysluplné a aktuální informace. Slater a Narver (1995) zmiňují, že je nutné dbát na získávání podstatných informací a nebyť zahlcený nepodstatnými informacemi. Jako příklad nabízí to, že získávání informací o konkurenci a zákaznících a dalších podstatných zdrojích může být přehlíženo, v takovém případě nebude mít podnik k dispozici pro rozhodování důležité informace a jeho rozhodnutí pak mohou být mylná, případně nesmí být podnik upnutý svou pozorností jen na vybrané subjekty, o kterých bude získávat všechny (i nepodstatné) informace, přičemž na trhu se mohou objevit noví zákazníci či konkurence, které daný podnik přehlédne. Také není vhodné se spoléhat zcela jen na informace podávané zákazníky či konkurencí a neověřovat si tyto informace.

Tyto bariéry snižují flexibilitu a rychlost odezvy na novou situaci na trhu. Vzhledem k tomu, že flexibilita je pro IFC nezbytná, je vhodné se definicí flexibility rovněž zabývat. Flexibilita z pohledu marketingu je v centru pozornosti řady autorů, ovšem stejně tak jako u tržní orientace a IFC dochází v průběhu let ke změně vnímání pojetí flexibility. V současné době je možné vnímání flexibility rozdělit do pěti oblastí.

První z těchto oblastí se váže ke konkurenční výhodě. Combe a Greenley (2004) uvádí, že flexibilita vyplývá z implementace marketingové koncepce. Jedná se o schopnost podniku vstoupit na trh a stejně tak možnost trh opustit. Marketingová flexibilita přispívá k získání konkurenční výhody podniku. První spojení flexibility a konkurenční výhody zmínili Aaker a Mascarenhas (1984). Podle nich je marketing jediná disciplína, která je založená na flexibilitě. Harrigan (1985) uvádí, že marketingová flexibilita vede ke strategické flexibilitě. Prahalad a Hamel (1990) vyzdvihují konkurenční výhodu spojenou s marketingovou flexibilitou. Abbot a Banerji (2003) popisují marketingovou flexibilitu

jako nezbytnou u nadnárodních korporací. Tato umožňuje udržet globální konkurenční výhodu díky prodeji produktů na mnoha národních trzích.

Druhé vnímání flexibility je z pohledu měnícího se prostředí. Prahalad a Hamel (1990) uvádí, že marketingová flexibilita dovoluje rychle reagovat na nové změny na trhu. Grewal a Tansuhaj (2001) analyzují roli marketingové flexibility v kontextu řízení ekonomických krizí. Podle nich dokáže marketingová flexibilita změnit zaměření marketingu a reagovat na změnu prostředí ve velmi krátkém čase. S tímto pojetím souhlasí rovněž Katsuhiko a Hitt, (2004). Li, Su a Liu (2010) uvádí, že flexibilita je hlavním faktorem, který reaguje na změnu prostředí a dovoluje přežít podnikům na trhu. Marketingová flexibilita je schopnost podniku adaptovat se, učit se a získávat výhody z měnícího se prostředí.

Třetí pojetí flexibility je z pohledu hodnoty pro zákazníka, resp. spokojenosti zákazníka. Gurău (2009) jej poukazuje na kontextu služeb. Pokouší se integrovat model marketingového systému flexibility, který je založený na spoluvytvoření hodnoty pro zákazníka. Poznává, že marketingová flexibilita je spojená se získáváním informací o zákaznících v reálném čase. Sharma a Jain (2010) specifikují marketingovou flexibilitu jako schopnost uspokojit potřeby zákazníků a vytvořit pro ně hodnotu. Taussig (2013) uvádí, že marketingová flexibilita je klíčem podnikové strategie založené na spokojenosti zákazníků. Tento autor zkombinoval všechny tři oblasti a definoval marketingovou flexibilitu jako úspěch podniku na trhu, získání konkurenční výhody a vytvoření výjimečného podnikového výkonu pomocí měnícího se prostředí.

Čtvrté pojetí flexibility se zaměřuje na vlastnosti marketingové flexibility. Abbot a Banerji (2003) uvádí, že jádrem marketingové flexibility je systém. Gurău (2009) poznává, že marketingová flexibilita závisí na flexibilitě účastníků, interakci a implementaci. Flexibilita účastníků umožňuje standardizovat marketing. Flexibilita interakce je založena na třech požadavcích na systém: interakce, centralizace a reakce. Interaktivní systém umožňuje specifikovat profil zákazníka a jeho přístup, umožňuje kombinaci technických a lidských zdrojů, přičemž lidské zdroje dovolují vyšší úroveň adaptability. Centralizace je založena na centralizaci informací o zákaznících. Reakce pak je odezva každého oddělení na změnu. Flexibilita se uvnitř podniku projevuje flexibilitou návrhu produktu, flexibilitou produkce a flexibilitou doprovodných služeb. S tímto

pojetím souhlasí i Sharma a Jain (2010), kteří mezi vlastnosti marketingové flexibility řadí i kapacitu a rychlost produkce inovací. Marketingová flexibilita pomáhá v reakci na krátkodobé výkyvy poptávky a rovněž dlouhodobé hrozby plynoucí z trhu, viz Shalender a Singh (2015). K faktorům ovlivňujícím marketingovou flexibilitu patří: zaměření na marketingové aliance (Fisch a Zschoche, 2011); zlepšení dovedností, znalostí a edukace u všech stakeholderů (Berings a kol., 2005); vývoj nových produktů, zlepšení technologií a inovací (Matthyssens et al., 2005); alokace podnikových zdrojů a porozumění potřebám zákazníků (Panomjerasawat, Jhundra-indra a Muenthaisong, 2015). Podle posledně zmiňovaných autorů obsahuje marketingová flexibilita pět dimenzí: zdůraznění marketingových aliancí, spolupráci na vývoji nových produktů, integraci marketingových znalostí, výměnu informací o zákaznících a schopnost stakeholderů se učit.

Poslední oblast marketingové flexibility je spojena s tržní orientací nebo interfunkční koordinací. Toto pojetí nejčastěji hovoří o marketingové flexibilitě jako o strategické flexibilitě. Strategická flexibilita je označována za schopnost reagovat na změny na trhu. Existují zde tři alternativní přístupy ve spojení tržní orientace, strategické flexibility a podnikového výkonu. První, tržní orientace a strategická flexibilita nemají vliv na podnikový výkon (Grewal a Tansuhaj, 2001). Druhý, vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je ovlivňován strategickou flexibilitou (Johnson, Lee, Saini and Grohmann, 2003). Třetí, vztah mezi strategickou flexibilitou a podnikovým výkonem je ovlivňován tržní orientací (Saini and Johnson, 2005). Na základě těchto odlišných přístupů je obtížné stanovit obecně platnou formulaci vztahu marketingové flexibility a tržní orientace. Obecný konsensus uvádí, že nedostatek marketingové flexibility může vést k nižší tržní orientaci a k nižšímu podnikovému výkonu.

4.2.6.2 Bariéry vně IFC

Nejdůležitějším prvkem je Top management, neboť tento může ovlivnit i zbývající interní prvky (kulturu, zaměstnance apod.). Top management je ovlivňován následujícími prvky: osobnost, očekávání vůči se k implementaci IFC, jeho znalosti dovednosti a zkušenostmi. Co se týká prvku vztahujícího se k očekávání, pak tento byl zmíněn v práci Kohli a Jaworski (1990) a Narvera a Slatara (1990). Tento poznatek se sice váže k tržní orientaci, nicméně IFC je částí tržní orientace, tudíž je možné jej aplikovat i na samotnou IFC. Pokud je totiž očekávání příliš vysoké, pak mohou být manažeři zklamaní z dosažených výsledků.

Další bariérou jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti. Harris a Ogbonna (2001) zmiňují, že manažeři by měli mít dostatečné množství znalostí, dovedností a zkušeností. Problém ovšem spočívá v tom, že nemohou disponovat všemi dovednostmi. Každé odvětví, každá situace, kterou je nutné vyřešit, potřebuje specifické dovednosti a zkušenosti. Je rovněž obtížné disponovat maximální mírou znalostí, neboť každý má hranici maximální míry jinak nastavenou. Podstatné je však to, aby každý manažer měl pozitivní postoj ke vzdělávání a získávání nových informací – jedná se o tzv. learning orientation, viz Farrell (2002). Otázkou pak zůstávají zkušenosti. Neznalost a nezkušenost může být jedním z častých důvodů ukončení podnikání. Harris (1998) spatřuje v nedostatku zkušeností velkou slabinu managementu.

Tyto prvky – osobnost manažera, jeho znalosti dovednosti a zkušenosti - ovlivňují styl managementu, vize, cíle a zvolené strategie vedoucí k dosažení těchto cílů. Z hlediska implementace IFC a tudíž i samotné tržní orientace bylo stanoveno 7 bariér - nedostatek v kreativitě, odvaze, riskování, odpovědnosti, nedostatečné kompetence a nedostatky vážící se k plánování a monitorování splnění cílů. Co se odpovědnosti týče, pak každý manažer by měl být dostatečně odpovědný za činnost daného podniku, tedy za zaměstnance, ale rovněž by měl být odpovědný vůči zákazníkům, dodavatelům, obyvatelům, prostředí atd. Neméně významná je odpovědnost vůči sobě samému a rodině manažera. Také by měl umět delegovat pravomoci a odpovědnost.

Další bariérou je styl řízení. Styl řízení má dopad na všechny funkce a oddělení podniku. Za nejvhodnější styl řízení je považovaný leadership. Leadership motivuje zaměstnance a ve svém důsledku i samotný podnikový výkon. Pumphrey (2004) zmiňuje pozitivní efekty leadershipu.

Nedostatek kreativity je také jednou ze zmiňovaných bariér. Kreativitu podniku je možné považovat za důležitou konkurenční výhodu. Kreativita by rovněž měla být jednou z dovedností manažerů. Nechuť riskovat je pak další uváděnou bariérou. Jaworski a Kohli (1993) zmínili pozitivní vztah mezi chutí riskovat a tržní orientací, tedy je opět možné tento poznatek vztáhnout i na samotnou IFC. Tito autoři uvádí, že chuť riskovat je spojena s proaktivním postojem a proaktivní postoj je nutný k podnikání. Lafferty a Hult (2001) zmiňují, že podnik by měl být dostatečně akční. Trueman (2004) hovoří o nechuti riskovat a odmítání změn jako o postoji úředníka.

Co se vize, cílů a strategie týče, tyto mohou představovat další bariéry. Každý podnik by měl dle Harrise (1998) vhodně determinovat svou vizi a zaměřit se na to, aby tato vize byla stanovena v dlouhodobém horizontu. Podniky, které nemají svou vizi, nelze označit za tržně orientované, nerealizují své aktivity systematicky. Po stanovení vize je nutné vybrat vhodné cíle a určit správnou strategii vedoucí k dosažení těchto cílů (Fonfara, 2001). Plánování je rovněž pro samotný podnik důležité. Vhodný plánovací systém může pomoci rychle reagovat na nové změny na trhu (Pulendran a kol. 2000). Posledním krokem je pak monitorování splnění stanovených cílů a analýza nových výhod. Monitorování splnění cílů ověřuje vhodnost zvolené strategie a plnění vize, umožňuje pravidelnou analýzu toho, zda cíle odpovídají vizi. Korekce cílů je realizována na základě zjištěných nových informací a uzavírá tento cyklus.

Bariéry spojené se zaměstnanci představují druhý typ bariér vně IFC. Formální a neformální kontakt, který zaměstnanci mají navzájem uvnitř podniku, může pozitivně ovlivňovat tržní orientaci a rovněž IFC, protože vedou k větší výměně informací a zkušeností a užití těchto informací a zkušeností (Kennedy, Goolsby a Arnould, 2003). Otevřenost v komunikaci mezi zaměstnanci z odlišných oddělení uvnitř podniku je pozitivně asociována s rychlou odezvou na žádosti zákazníků (Han a kol, 1998). Problém nastává tehdy, pokud se zaměstnanci uvnitř oddělení nechtějí dělit o poznatky s jinými odděleními. Konflikt mezi odděleními se může zvýšit, jestliže každé oddělení má stanoveny odlišné cíle (Jaworski a Kohli, 1993).

Chování každého pracovníka je jedním z důležitých faktorů majících vliv na snižování nákladů. První bariéra může být stejně jako u manažerů spojována s jeho osobností. Ne každý zaměstnanec je vhodný na určitou práci a ne každý může být dobrým členem týmu. Každý pracovník by měl být otevřený a odpovědný vůči ostatním, jedině tyto dva aspekty vedou k dobrým vzájemným vztahům. Další bariéra se může vázat k nedostatku zkušeností či dovedností. Každý zaměstnanec by měl disponovat znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi odpovídající dané pozici. Poslední bariéru pak může způsobit samotný odměňovací systém, např. Pulendran a kol. (2000) či Trueman (2004), který může zapříčinit nespokojenost zaměstnanců. Ruekert (1992) však namítá, že nejen samotný odměňovací systém, ale i způsob získávání a školení zaměstnanců. Všechny tyto uvedené bariéry mohou zapříčinit vnitropodnikový konflikt, ať se již jedná o konflikt mezi samotnými zaměstnanci či mezi jednotlivými odděleními podniku. Narver a Slater (1990)

uváděli jako bariéru konflikty. Jak již bylo naznačeno výše, nejdůležitějšími elementy v rámci interního prostředí jsou top manažeři, kteří mohou svým přístupem a svými schopnostmi výrazně tlumit případné bariéry a založit své řízení na principech tržní orientace obsahujícího i IFC.

4.2.7 Shrnutí

IFC od svého vzniku stále nabývá na významu. Důvodem je charakteristika současných trhů. Tyto se označují jako extrémně konkurenční a neustále se měnící. Podle Neu a Brown (2005) se tržní podmínky změnila od jednoduchých ke složitějším, od stabilních k dynamickým a od málo výrazných k velmi výrazným. Odezvou na neustálou změnu tržních podmínek se podniky více zaměřují na zákazníka a inovace v tom smyslu, že zákazníci získávají produkty, které lépe splňují jejich požadavky, např. Narver a Slater (1990), Deshpande a kol. (1993) nebo Johnson a Selnes (2004).

Současné otázky pojící se s IFC je možné rozdělit do tří oblastí. První oblastí je upřesnění současného pojetí definice IFC. Druhá oblast se zabývá možnostmi měření IFC, třetí pak detekcí bariér spojených s implementací IFC a nalezením vhodného způsobu implementace IFC včetně nalezení optimální úrovně IFC (např. správné míry formalizace, která nebude natolik vysoká, aby tlumila IFC a na druhou stranu, nebude tak nízká, aby byla příčinou nedostatečné koordinace podniku).

Jak je možné spatřovat, IFC obsahuje řadu přístupů. Autoři se pokouší nabídnout nejlepší definici, která bude obsahovat všechny oblasti a úkoly, které IFC řeší, a integrovat odlišné koncepce. Celkově je možné shrnout, že IFC předpokládá realizaci těchto aktivit:

- Získávat informace a zdroje.
- Sdílet tyto informace a zdroje uprostřed podniku.
- Vybrat nejlepší vhodnou odezvu na tyto informace a koordinovat tuto odezvu.

Tyto aktivity předpokládají, že v podniku bude komunikace a kooperace na vysoké úrovni a rovněž bude implementována taková podniková kultura, která bude komunikaci a kooperaci podporovat.

IFC je vnímána jako harmonizace mezi všemi funkcemi a procesy v podniku. IFC zefektivňuje spolupráci nejen uvnitř jednoho podniku, ale i v rámci externího prostředí.

IFC je tedy založena na externí spolupráci (mezipodniková kooperace) a interní spolupráci (IFC), která má podpořit vztahy podniků se zákazníky (CRM) a dodavateli (SRM). Přitom se nemusí jednat jen o spolupráci se zákazníky a dodavateli, ale předpokládá se spolupráce i v rámci odlišných průmyslových odvětví (výrobní podniky, podniky nabízející služby apod.). IFC umožňuje komplexně řešit business network environment. Z tohoto pohledu je možné říci, že IFC je zaměřena na:

- Všechny procesy, které se orientují na postavení podniku z hlediska vnějšího prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.
- Stanovení rozhraní a koordinaci mezi samotným podnikem a jeho prostředím (rozhraní mezi CRM a SRM).
- Interní procesy, které se orientují na podnik z hlediska interního marketingu a tedy interní supply chain management.

IFC obsahuje řadu přístupů. Každý autor se snaží nabídnout nejlepší definici, která bude reagovat na komplexitu řešených úkolů a integrovat ostatní koncepce. Definice IFC je možné rozdělit do čtyř skupin:

- IFC definována kvantitativně, kdy IFC je prezentována determinací oblastí, které by IFC měly implementovat.
- IFC definována kvalitativně, kdy IFC je prezentována vyjmenováním charakteristik připisovaných IFC.
- Zdůraznění cílů – IFC je prezentována jako důležitý pozitivní faktor ovlivňující podnikový výkon.
- Marketingový pohled – IFC je spojována s benefity pro zákazníky a spokojeností zákazníků.

Mnozí autoři volí pro definování IFC kvantitativní pohled. Dle mého názoru je nejvhodněji definováno pojetí IFC od autorů Tay a Tay (2007) a Mentzera (2000), kteří uvádí IFC z pohledu spíše logistického – tedy integrace všech funkcí v daném podniku. Průnik pojetí logistického a marketingového pak splňuje definice Shapira (1987). Zajímavou definici nabízí Farzard a kol. (2008). Podle něj je IFC důležitým předpokladem pro integraci všech oddělení a všech aktivit podniku, stejně tak pro

zlepšení jeho struktury a strategie a pro implementaci tržní orientace. Implementace IFC obsahuje analýzu založenou na všech interních procesech a vztazích s externím prostředím. Z tohoto důvodu nezbývá než souhlasit s Farzardem a kol. (2008), že implementace IFC je podstatnou integrující částí struktury a strategie podniku.

Měření IFC není věnován ve zveřejněných vědeckých studiích příliš velký důraz. Většinou jsou využívány metody měřící tržní orientaci, které vznikly zejména v 90. letech minulého století. Výjimku uvádí Mentzer, Meyers, Stank (2007), kteří doporučují aplikovat Balance Scorecard. Balance Scorecard se však zaměřuje spíše na hodnocení podnikového výkonu.

Implementace IFC je založena na koordinaci aktivit všemi odděleními ve vysoké kvalitě, okamžitě a s minimem použitých zdrojů. Zcela nezbytným prostředkem implementace IFC je komunikace a podpora top managementem. Implementace IFC není jednoduchá. Někteří autoři ve svých výzkumech verifikují důsledky IFC implementace z logistického pohledu nebo pohledu supply chain managementu, např. Mentzer (2001), Chen a kol. (2010), Hingley a kol. (2011) či Kou, Lee a Wei (2015).

Z dosavadně realizovaných výzkumů je patrné, že ve většině případů má IFC jako nezbytná součást tržní orientace pozitivní vliv na podnikový výkon. Tento vztah byl potvrzený řadou výzkumů realizovaných při analýze tržní orientace. Nicméně je možné, že i přemíra IFC se může projevit negativně na podnikovém výkonu. Touto myšlenkou se zabývali Szymanski a Henard (2001). Z pohledu implementace IFC v rámci podniku je tedy vhodné nalézt optimální úroveň IFC, stejně jako optimální úroveň tržní orientace. Optimální úroveň IFC odpovídá bodu rovnováhy – sledovat, jestli náklady na zvýšení úrovně IFC se skutečně projeví zvýšením úrovně IFC.

K zajištění dostatečné úrovně IFC je nutné nezapomenout rovněž na technologické možnosti a jejich zlepšování. V tomto směru je možné aplikovat IT řešení na bázi virtuálních hybridů (kombinaci soukromého a veřejného), které mohou nabídnout dostatečné, rychlé a přehledné sdílení informací. Nezbytností je však realizace vhodných analýz ze získaných informací.

5 VYTVOŘENÍ METODY MĚŘÍCÍ IFC

Při tvorbě metody měřící IFC byla použita Churchillova koncepce, kdy je nejprve nutné zvolit vhodnou definici, navrhnout metodu a realizovat první měření sloužící k verifikaci navržené metody. Poslední krok pak tvoří samotná verifikace této metody z hlediska platnosti a konzistentnosti.

5.1 VOLBA DEFINICE

Vzhledem k tomu, že předchozí analýzou dosavadních pojetí IFC se nepodařilo nalézt takové pojetí, které by dostatečně kloubilo poznatky z oblasti tržní orientace, jiných oblastí marketingu a logistiky, bylo snahou v této části práce navrhnout vlastní pojetí, z něhož bude následně vycházet i navržená metoda měření IFC.

Pro vytvoření pojetí IFC reflektující nejnovější poznatky byly brány v úvahu závěry zveřejněných vědeckých studií. Tyto se shodují na tom, že (jak již sám název napovídá) IFC je založená na koordinaci. Tato koordinace je důležitá k harmonizaci a sladění všech funkcí a procesů v podniku. Tato koordinace se pak projevuje v efektivní spolupráci v rámci samotného podniku, ale rovněž v externím prostředí. Interfunkční koordinaci je možné dle výše uvedených skutečností definovat následovně: ***„IFC představuje harmonizaci mezi všemi funkcemi a procesy v podniku a umožňuje zefektivňovat spolupráci v interním i externím prostředí“***.

Důležitou roli z hlediska samotné implementace představuje komunikace a podpora top managementem. Na základě těchto poznatků je možné IFC rozdělit do dvou úrovní. První úroveň, tedy užší jádro² se přímo týká samotné koordinace – tedy kvalitativní pojetí, jak by se koordinace měla v podniku projevovat - tedy koordinace v rámci získávání základních informací, koordinace v rámci sdílení informací a koordinace aktivit a procesů v daném podniku.

Širší pojetí koordinace se vztahuje k činnostem a procesům, které s užším pojetím souvisí a dále jej kvantitativně rozšiřují.³ Toto kvantitativní pojetí koordinace obsahuje oblasti,

² Toto užší pojetí vychází z přístupu Taye a Taye (2007), kteří IFC uvádí jako nástroj pro sdílení informací, kooperaci mezi odděleními a koordinaci aktivit a činností podniku.

³ Toto pojetí je založeno na přístupu Gurkova (2010), který v rámci IFC zdůrazňuje dodržování plánů, týmovou práci a celkové zjednodušení kontrolního procesu.

kde by se měla IFC projevovat. Kvantitativní pojetí vytváří nezbytné předpoklady pro to, aby byla IFC v podniku maximálně implementována, a současně se v těchto oblastech zpětně projevuje. Kvantitativní pojetí tak doplňuje kvalitativní pojetí. K těmto oblastem patří:

- strategie podniku (kontrola),
- styl vedení,
- podniková kultura,
- uspořádání podniku,
- organizační struktura,
- volba zaměstnanců a nároků na ně kladených,
- úroveň komunikace (nejen sdělovat, ale i naslouchat),
- etika.

Toto širší pojetí IFC, konkrétně oblasti, kterých se IFC týká, jsou znázorněny na Obrázku 7.

Obrázek 7: Širší pojetí IFC



Zdroj: autorka

K implementaci IFC v podniku je nezbytné, aby existoval pozitivní přístup top managementu, který se bude projevovat v řadě aspektů, zejména ve zvolené strategii. Podnik by měl aplikovat jednoduchou holistickou strategii. Top management by si primárně měl stanovit dlouhodobou vizi, zvolit vhodné cíle a určit správnou strategii vedoucí k dosažení daných cílů, umět vhodně reagovat na změny na trhu a zjišťovat, zda jsou stanovené cíle naplňovány a tedy, zda je strategie vhodně zvolená. IFC společně se strategií je jedním z důležitých prvků interního marketingu. Tyto jsou ovšem různými autory různě pojmenovávány, např. jako implementace specifík podnikových nebo funkčních strategií či strategická odezva. Předpokladem úspěchu je přístup top managementu a snaha o neustálé zlepšování.

Styl vedení podniku se primárně projevuje ve spokojenosti zaměstnanců. V delším období je možné jeho dopady sledovat i ve všech aktivitách realizovaných daným podnikem. Z rešerše literatury je patrné, že je vhodné zvolit participativní a podpůrný styl řízení. Naopak direktivní styl řízení je považován za zcela nevhodný.

Vhodná podniková kultura je k dosažení implementace IFC rovněž nezbytná, přičemž spíše je preferován neformální sociální systém a otevřená podniková kultura.

Uspořádání podniku se váže k uspořádání a vzájemné kooperaci jednotlivých SBU v rámci středních, zejména však velkých podniků.

Organizační struktura je pak zmiňována jako důležitý předpoklad implementace IFC i celé tržní orientace. Cílem by mělo být vytvořit takovou organizační strukturu, která pomůže integraci všech informací, zdrojů, procesů, činností a v podstatě celého podniku.

Dalším prvkem, prostřednictvím něhož Top management ovlivňuje IFC, jsou zaměstnanci. Důležitost zde hraje výběr zaměstnanců a jejich podpora. Významnou roli zde zaujímá odměňovací systém, neboť nevhodné odměňování zaměstnanců může být příčinou jejich nespokojenosti.

Úroveň komunikace (tedy nejen sdělovat, ale i naslouchat) je rovněž velmi často zmiňována, a to opět jak v rámci IFC, tak v rámci tržní orientace. V rámci IFC se jedná o snahu komunikovat se zaměstnanci a přispívá ke spolupráci a komunikaci mezi odděleními, samozřejmostí je pak snaha o lepší komunikaci se zákazníky a obecně se všemi stakeholdery. Standardizace v komunikaci může eliminovat bariéry bránící implementaci IFC.

Důraz na etiku je u IFC zmíněn většinou nepřímo, přitom se jedná zejména o požadavky kladené na samotné zaměstnance vůči danému podniku – např. důvěra, loajalita, věrnost, otevřenost, spolehlivost, pracovitost, odpovědnost apod. Některé výzkumy ukazují, že podniková kultura se svými hodnotami je hlavním hnacím motorem při utváření etiky v podnikání. Důraz na etiku může vést ke snižování stresu a vnitřních konfliktů či vést ke zvyšování identifikace daného pracovníka s podnikem či týmem. Etika může mít rovněž pozitivní dopad na vztahy mezi pracovníky a vzrůst důvěry či IFC, což zpětně může vést k vyšší pracovní spokojenosti. Pokud bychom se pak zabývali etikou podniku jako takovou, tak řada prací o etice hovoří pouze v náznacích – chování podniku vůči zákazníkům a zaměstnancům – tedy mít spokojené zákazníky a zaměstnance. O etice vůči ostatním stakeholderům se již autoři většinou nezmiňují. Přitom by mělo být samozřejmé, že každý manažer je za činnost podniku odpovědný, měl by tedy nést odpovědnost za zaměstnance vůči všem ostatním stakeholderům. Obecně by odpovědnost manažera měla směřovat jak do interního prostředí – odpovědnost vůči zaměstnancům, tak do externího prostředí – odpovědnost vůči všem ostatním stakeholderům.

IFC tedy můžeme označit za hybnou sílu celého podniku, která je ovlivňována jednotlivými oblastmi daného podniku a rovněž zpětně do těchto oblastí, činností a procesů daného podniku zasahuje.

5.2 NÁVRH METODY MĚŘENÍ

Na základě výše uvedeného pojetí byla vytvořena metoda pro měření IFC. Volba položek měření vychází především z determinace oblastí ovlivňujících IFC obsažených v navrženém modelu. Metoda měřící IFC může být nadále součástí měření tržní orientace, ale je možné ji používat i samostatně. Tato metoda tedy z hlediska zachování konzistentnosti pro její využití v rámci měření tržní orientace obsahuje určitá tvrzení, ke kterým dotazovaní zaujímají postoj vyjádřený pomocí Likertovy pětistupňové škály. Dotazník obsahující měření IFC je určen Top manažerům organizací.

Dotazník měřící IFC v podniku obsahuje celkově 22 položek a je rozdělen do následujících částí: uspořádání podniku, odbornost zaměstnanců, komunikace, styl vedení, podniková kultura, etika a dobrá pověst, organizační struktura, koordinace a strategie (kontrola). Každá z těchto oblastí obsahuje 2 položky, které se snaží danou oblast co nejvhodněji vystihnout z hlediska požadavků kladených IFC. Oblast koordinace

se dále člení na získávání všech potřebných informací, koordinaci informací a koordinaci všech procesů a aktivit, přičemž každá z těchto podoblastí obsahuje rovněž 2 položky.

Dotazník vznikl z analýzy dostupných informací o IFC a metod zejména začleněných do dotazníků měřících tržní orientaci, většina položek byla však zcela nově vytvořená. Nově byly do dotazníku zakomponovány položky vztahující se k uspořádání podniku, dále k nim byla přidána další položka vztahující se k podnikové kultuře a vytvořeny čtyři nové položky a tyto zařazeny do těchto čtyř oblastí: odbornost zaměstnanců, etika a dobrá pověst, získávání všech potřebných informací a koordinace informací.

Uspořádání podniku je určeno zejména podnikům, které se zabývají vícero druhy podnikání (je nutné sledovat jednotlivé druhy podnikání odděleně, aby bylo možné zjistit případné nedostatky a tyto eliminovat) a středním a větším podnikům (je nutné definovat činnost každého oddělení).

Odbornost zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace obsahuje položky vážící se k této oblasti (je nutné vybírat takové pracovníky, kteří se vyznačují vysokou kvalifikací a rovněž klást důraz na jejich další vzdělávání).

Komunikace v rámci podniku by měla probíhat pravidelně se všemi pracovníky, přičemž by měly být v úvahu brány připomínky jednotlivých pracovníků, neboť mnohé jejich postřehy a podněty mohou být rovněž přínosné.

Styl vedení odpovídající požadavkům kladeným na IFC by se měl vyznačovat týmovou prací a vzájemnou kooperací. Často mohou vzájemné spolupráci pomoci i neformální vztahy v rámci daného podniku.

Pokud chce podnik dbát na svou dobrou pověst, pak nesmí zapomenout na základní etické principy. V krátkodobém horizontu může mít preference etiky v některých případech negativní vliv na podnikový výkon, nicméně z hlediska dlouhodobého se dodržování etických zásad projeví na pozitivním postoji zaměstnanců, zákazníků a dalších stakeholderů. Ideální podpora podniku ze strany zaměstnanců pak přichází tehdy, pokud se tito identifikují s daným podnikem.

Podniková kultura je zde prezentována dvěma základními položkami, ačkoliv by mohla být k této oblasti vytvořena řada dalších položek, z hlediska konzistence struktury celého dotazníku bylo snahou vybrat dvě nejpodstatnější položky. První položka se váže

k preferenci externího prostředí před interním, druhá pak zjišťuje postoj podniku k inovacím. Předpokladem je, že podniky, které působí ve vysoce konkurenčním prostředí, musí bedlivě sledovat externí prostředí, a tudíž jejich zaměření na externí prostředí bude převyšovat zaměření na interní prostředí. Totéž se jeví i ve vztahu k inovacím.

Organizační struktura by se měla vyznačovat jasně vydefinovanými pravomocemi každého pracovníka a současně jeho odpovědností. Důraz by měl být kladen na maximální míru flexibility, aby v každém okamžiku byl podnik schopen zareagovat na měnící se příležitosti na trhu.

Koordinace by v rámci podniku měla probíhat ve třech úrovních, tedy koordinace z hlediska získávání všech potřebných informací, tak koordinace sdílení a výměny získaných informací v rámci interního a externího prostředí a rovněž koordinace všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku (získávání, analýza, reakce).

Prověření vhodně zvolené strategie je možné pomocí kontroly, zda všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl podniku a zda podnik preferuje dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými. Toto prověřování je nutné z hlediska verifikace, zda je koordinace v daném podniku realizována správným směrem.

Plné znění dotazníku měřícího IFC je uvedeno v Příloze 7.

5.3 VERIFIKACE NAVRŽENÉ METODY

Dotazník⁴ byl určen ředitelům nebo manažerům podniků působících v elektrotechnickém průmyslu. Pro oslovení podniků se použila placená databáze Českého statistického úřadu a databáze společnosti Kompass. Výzkum zahrnoval SME (od 10 do 250 zaměstnanců) z jihomoravského regionu. Český statistický úřad evidoval takovýchto podniků v jihomoravském regionu 107, viz Příloha 8. Prostřednictvím telefonu a e-mailu se oslovily všechny tyto podniky s prosbou o spolupráci na výzkumu. Zpět bylo získáno 60 použitelných (plně vyplněných) dotazníků, což odpovídá návratnosti ve výši 56 %.

⁴ Dotazník byl součástí výzkumu analyzující nabídku služeb a IFC u podniků působících v elektrotechnickém průmyslu. Tento výzkum byl realizovaný společně s Ing. Lucií Kaňovskou, Ph.D. působící na Podnikatelské fakultě VUT v Brně.

Data z prvního měření byla použita k verifikaci navržené metody z hlediska její platnosti a konzistentnosti. Verifikace platnosti interní konzistence byla realizována pomocí Cronbach alfa koeficientu. Výsledná hodnota koeficientu Cronbach alfa byla rovna 0,863, tedy neklesla pod hodnotu 0,65. Výsledná hodnota koeficientu Cronbach alfa sice nebyla vyšší než 0,9, nicméně rovněž nebyla nižší než 0,65. Navržená metoda se jeví dle výsledků Cronbach alfa jako konzistentní, tudíž není nutné toto měření jakýmkoliv způsobem přepracovávat či do navržených položek zasahovat. Metoda měření splňuje podmínky platnosti a je možné ji používat k měření IFC.

Navržená metoda byla následně podrobena faktorové analýze. Prvně byla provedena pomocí Keiser-Meyer-Olkinovou mírou (KMO) a Bartlettovým testem analýza, zda jsou data vhodná pro faktorovou analýzu. Výsledky KMO a Bartlettova testu jsou uvedeny v Tabulce 4.

Tabulka 4: Výsledky KMO a Bartlettova testu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1035,701
	df	351
	Sig.	0

Zdroj: vlastní výpočty

KMO je vyšší než 0,6 a Bartlettův test udává $\text{Sig.} < 0,05$. Oba testy potvrzují vhodnost dat pro faktorovou analýzu.

Počet faktorů, do kterých by měly být části dotazníku rozděleny, určíme na základě počtu vlastních čísel větší než 1. Počet faktorů je uvedený v Tabulce 5.

Tabulka 5: Zjištění počtu částí dotazníku

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,55	52,498	52,498	11,55	52,498	52,498	7,769	35,312	35,312
2	2,191	9,957	62,455	2,191	9,957	62,455	3,855	17,521	52,833
3	1,316	5,98	68,435	1,316	5,98	68,435	2,94	13,365	66,198
4	1,258	5,716	74,151	1,258	5,716	74,151	1,75	7,954	74,151
5	0,914	4,155	78,306						
6	0,773	3,512	81,818						
7	0,753	3,424	85,242						

8	0,536	2,436	87,678					
9	0,508	2,308	89,985					
10	0,394	1,791	91,776					
11	0,342	1,557	93,333					
12	0,282	1,28	94,613					
13	0,274	1,245	95,857					
14	0,221	1,005	96,862					
15	0,173	0,784	97,646					
16	0,154	0,698	98,344					
17	0,111	0,507	98,851					
18	0,077	0,351	99,202					
19	0,065	0,296	99,498					
20	0,045	0,203	99,701					
21	0,041	0,186	99,887					
22	0,025	0,113	100					

Zdroj: vlastní výpočty

Počet vlastních čísel vyšších než 1 je celkově čtyři, tudíž dotazník by měl být rozdělen do čtyř oblastí. Rozdělení položek do jednotlivých oblastí je uvedeno v Příloze 9. Z odborného hlediska je však vhodné otázky rozdělit do 11 oblastí, neboť např. položka zjišťující přístup k etice podnikání přiřadil software k položce zjišťující, zda zaměstnanci znají své pravomoci a odpovědnost a dále např. položka zkoumající, zda se zaměstnanci identifikují s podnikem a podporují jeho image, byla přiřazena do skupiny k položce zkoumající koordinaci informací. Z tohoto důvodu byly položky v navržených 11 oblastech ponechány. Vhodnost dotazníku byla nicméně potvrzena výsledkem testu Cronbach alfa.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V rámci této kapitoly jsou uvedeny výsledky výzkumu aplikovaného u podnikatelských subjektů a u organizací veřejné správy. Z dat získaných od podnikatelských subjektů byly zkoumány následující skutečnosti:

- Užší a širší pojetí IFC
- IFC a podniková kultura
- IFC a podnikový výkon
- Specifika IFC u podnikatelských subjektů

U organizací veřejné správy bylo posuzováno:

- IFC a výkon organizace
- Specifika IFC u institucí veřejné správy

Dále byly komparovány výsledky IFC získané podnikatelskými subjekty s výsledky organizací veřejné správy.

Ke zpracování dat byly použity vybrané statistické metody. Základní popis statistického souboru byl realizován za pomoci mediánu a kvartil. Důvodem pro volbu těchto metod je skutečnost, že je pracováno s nespojitými daty, tudíž využití aritmetického průměru by mohlo být zavádějící. Pro zjištění závislostí byl vybrán Spearmanův korelační koeficient. Dále byla aplikována logistická regrese pomocí Akaikeho (AIC) kritéria pro determinaci položek IFC mající největší vliv na jednotlivé položky podnikového výkonu. Ke komparaci obou souborů (podnikatelské subjekty a organizace veřejné správy) byl zvolený Chí-kvadrát test nezávislosti a Cramérovo kritérium.

6.1 ŠETŘENÍ U PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ

Zvoleným objektem výzkumu byly podniky působící v elektrotechnickém průmyslu. Elektrotechnický průmysl má dlouhodobě historicky významný vliv na hospodářství České republiky. Dnes je již značně problematické nalézt nějaký stroj či zařízení, v němž by nebylo použito nějaké elektrické zařízení. Jak uvádí Ministerstvo průmyslu a obchodu, elektrotechnický průmysl je charakteristický velkým množstvím oborů, kapitálovou,

výrobní a obchodní provázaností. Současný elektrotechnický průmysl se vyznačuje kompletačním charakterem a je zejména významným subdodavatelem pro odvětví automobilového a strojírenského průmyslu. Výrobky elektrotechnického průmyslu patří z hlediska kvalitativní úrovně struktury produkce do kategorie high-tech a středně náročné technologie. Postavení elektrotechnického průmyslu v České republice překračuje průměr Evropské Unie.

Elektrotechnický průmysl významně ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří:

- ekonomická situace
- investiční pobídky a postoj české vlády
- citlivost na krytí zakázek
- výzkum a vývoj
- kvalifikovanost pracovní síly
- kvalita infrastruktury
- technická podpora

Elektrotechnický průmysl je evidován v oddíle CZ-NACE 26 (Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení) a oddíle CZ-NACE 27 (Výroba elektrických zařízení). Oddíl CZ-NACE 26 je specifický produkcí integrovaných obvodů a velmi specializovaných miniaturizovaných součástek. Produkty této skupiny lze označit za vysoce a středně náročné technologie. Odvětví zahrnuje pracovně náročné výroby, ale i velmi produktivní automatizovanou výrobu. Oddíl CZ-NACE 27 obsahuje produkci výrobků, které generují, dodávají a využívají elektrickou energii, ale také výrobu elektrického osvětlení, signalizačního zařízení a elektrických spotřebičů pro domácnost. Produkty tohoto oddílu jsou pro svůj kompletační charakter nezbytnou součástí zpracovatelského průmyslu. Detailní rozdělení skupiny CZ-NACE 26 a CZ-NACE 27 je uvedeno v Příloze 10.

Podle Podkladového analytického materiálu Úřadu vlády České republiky je pak v rámci ČR nejvýznamnější skupinou oddílu CZ-NACE 26 z hlediska přidané hodnoty skupina 26.5 Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů; výroba časoměrných přístrojů, která se na celkové přidané hodnotě podílí 45 %. Druhá největší skupina 26.1 Výroba

elektronických součástí a desek dosahuje jen 14 % podílu na přidané hodnotě. Z hlediska samotného vývozu za rok 2014 dominovala skupina 26.2 Výroba počítačů a periferních zařízení s 51 % a skupina 26.3 Výroba komunikačních zařízení s 20 % podílu na celkovém vývozu skupiny NACE 26. Z oddílu NACE 27 tvoří největší skupinu 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení, která se podílí na produkčních charakteristikách asi polovinou celého oddílu, druhé místo pak zaujímají skupiny 27.3 Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení a 27.4 Výroba elektrických osvětlovacích zařízení, obě s 15 %. V zahraničním obchodu pak dominuje skupina 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení, s 38 % a 27.3 Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení s 25 % podílem na vývozu. Tento podíl se ani v následujících letech příliš nemění.

Velká důležitost elektrotechniky je viditelná v rámci Jihomoravského kraje. Podle Podkladového analytického materiálu Úřadu vlády České republiky se elektrotechnický průmysl v Jihomoravském kraji podílí 15 % na celkovém obratu, 14 % na přidané hodnotě a 10 % na zaměstnanosti. Jihomoravský kraj si nechal vypracovat Regionální inovační strategii Jihomoravského kraje pro léta 2014 – 2020, v níž za prioritní hospodářská odvětví označuje právě elektrotechniku, strojírenství, informační a komunikační technologie a life science. Podle Strategie rozvoje Jihomoravského kraje 2020 je podíl elektrotechniky na tržbách zpracovatelského průmyslu z výše jmenovaných oborů nejvýznamnější (podílí se 19,4 %, strojírenství pak 17,4%). Tyto obory se také nejvíce podílejí na exportu produktů Jihomoravského kraje.

Zájmem České republiky by mělo být podporovat podniky zabývající se výrobou produktů pro elektrotechnický průmysl, neboť tento má velmi výrazný potenciál. Cílem by mělo být motivovat podniky k investicím do výzkumu a vývoje a do výroby produkce s vyšší přidanou hodnotou. (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2013). Charakteristická pro tyto podniky je rovněž ta skutečnost, že se orientují převážně na trhy B2B a není zde taková závislost na módních trendech jako v podnicích, které orientují svou produkci zejména na trhy B2C. Důležitost těchto podniků je podstatná pro existenci a konkurenceschopnost dalších odvětví.

Činnosti analyzovaných podniků se řadí do skupin třídy CZ-NACE 26: CZ-NACE 26.1 Výroba elektronických součástek a desek, CZ-NACE 26.3 Výroba komunikačních zařízení, CZ-NACE 26.51 Výroba zkušebních, měřicích a navigačních přístrojů, CZ-NACE 26.6 Výroba ozařovacích, elektroléčebných a elektroterapeutických přístrojů. Do výzkumu nebyly zahrnuty skupiny 26.7 Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení a 26.8 Výroba magnetických a optických médií, protože v Jihomoravském kraji v dané kategorii žádný takový podnik neexistuje, dále se nepodařilo získat zpět žádný dotazník ze skupiny 26.2 Výroba počítačů a periferních zařízení, 26.4 Výroba spotřební elektroniky a 26.6 Výroba ozařovacích, elektroléčebných a elektroterapeutických přístrojů. Ze třídy CZ-NACE 27 byly získány dotazníky ze všech skupin vyjma skupiny 27.2 Výroba baterií a akumulátorů, neboť ve zvolené kategorii a regionu opět neexistuje žádný takový podnik.

Verifikace velikosti vzorku

Pro další zpracování byla využita data, která sloužila k verifikaci navržené metody, tj. 60 dotazníků. K realizaci dalších analýz a spolehlivosti získaných výsledků je nutné dosáhnout potřebné velikosti zkoumaného vzorku, tak aby na základě tohoto vzorku bylo možné činit závěry i u základního souboru. K verifikaci velikosti vzorku je možné využít zjednodušený vzorec vytvořený Yamane (1967), kterého cituje Lee a kol. (2013).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = velikost vzorku

N = velikost populace

e = značí úroveň přesnosti

V případě, že bychom chtěli dosáhnout, aby velikost vzorku odpovídala velikosti populace na úrovni 90 % přesnosti, pak postačí získat dotazník od 52 (přesně 51,7) respondentů. Vzhledem k tomu, že je velikost základního souboru menší než 10 000, musí být zjištěna minimální velikost vzorku. Saunders a kol. (2009) stanovuje pro výpočet minimální velikosti vzorku následující vzorec:

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Minimální velikost vzorku je 35 respondentů. Velikost vzorku, tedy 60 podniků, je pro stávající závěry s ohledem na zvolenou úroveň přesnosti dostačující.

6.1.1 Výsledky šetření

Užší a širší pojetí IFC

IFC je možné dle nově navrženého pojetí rozdělit do dvou úrovní, tedy užší pojetí koordinace a širší pojetí koordinace. Užší úroveň obsahuje kvantitativní výčet toho, jaké základní aktivity by měl podnik v rámci koordinace vykonávat. Jedná se tedy o koordinaci v rámci získávání základních informací, koordinaci v rámci sdílení informací a koordinaci aktivit a procesů v daném podniku. Tuto koordinaci všech procesů a aktivit je možné zobecnit na analýzu a implementaci získaných informací zahrnutých do rozhodování podniku.

Rozdělení užšího pojetí koordinace na koordinaci získávání informací, sdílení informací a koordinaci všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku předpokládá, že mezi položkami jednotlivých oblastí bude existovat pozitivní závislost. Na základě toho byla stanovena následující hypotéza H0(1).

H0(1): *Neexistuje závislost mezi položkami vážícími se ke koordinaci v získávání informací, koordinaci ve sdílení informací a koordinaci všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku.*

Širší pojetí koordinace se vztahuje k oblastem, činnostem a procesům, které užší pojetí dále rozšiřují. Toto rozšíření je realizováno z hlediska kvalitativního. Jedná se tedy o oblasti, ve kterých se IFC významně projevuje. Současně je možné tyto oblasti vnímat i jako nezbytné předpoklady pro implementaci IFC. Jedná se o následující oblasti: uspořádání podniku, odbornost, komunikace, styl vedení, etika, podniková kultura, organizační struktura a strategie podniku (kontrola).

Předpokladem provázanosti užšího a širšího pojetí IFC je vykazání vzájemné pozitivní korelace. Z tohoto důvodu je navržena hypotéza H0(2):

H0(2): *Neexistuje závislost mezi položkami vztahujícími se k užšímu a širšímu pojetí IFC.*

Pro verifikaci obou hypotéz byl použit Spearmanův korelační koeficient (výsledky Spearmanova korelačního koeficientu jsou uvedeny v Příloze 11).

První číslo ukazuje hodnotu Spearmanova koeficientu pořadové korelace (Spearman rho), druhá hodnota je p – hodnota. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H_0 : položky jsou nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (H_A : položky jsou závislé).

Nejdříve bude zjištěn vzájemný vztah mezi jednotlivými oblastmi užšího pojetí koordinace. Hodnoty korelace jednotlivých oblastí koordinace jsou uvedeny v následujících tabulkách (Tabulka 6, Tabulka 7, Tabulka 8).

Tabulka 6: Vztah mezi koordinací vztahující se k získávání všech potřebných informací a koordinací sdílení informací

Položky	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí
Informace od stakeholderů	0,518 0,000	0,406 0,004
Informace o nových zdrojích	0,391 0,004	0,242 0,005

Zdroj: autorka

Tabulka 6 znázorňuje koordinaci vztahující se k získávání všech potřebných informací a koordinací sdílení informací. Jak je vidno, analyzované položky vyjadřují vzájemný pozitivní vztah, přičemž v jednom případě se jedná o silnou závislost, konkrétně u položky informace od stakeholderů a koordinace mezi odděleními ($r > 0,5$). Výsledky také ukazují statistickou významnost korelačního koeficientu ($p < 0,05$).

Tabulka 7: Vztah mezi koordinací vztahující se k získávání všech potřebných informací a koordinací všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku

Položky	analýza informací	implementace do rozhodování
Informace od stakeholderů	0,533 0,000	0,670 0,000
Informace o nových zdrojích	0,462 0,000	0,309 0,022

Zdroj: autorka

Korelační koeficient u položky koordinace související se získáváním všech potřebných informací a položky koordinace všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku vykazuje rovněž pozitivní závislost. Silná závislost je pak patrná u položky informace od stakeholderů a analýza informací a informace od stakeholderů a implementace do rozhodování ($r > 0,5$). Uvedené korelace jsou signifikantní ($p < 0,05$).

Tabulka 8: Vztah mezi koordinací všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku a koordinací sdílení informací

Položky	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí
analýza informací	0,667 0,000	0,645 0,000
implementace do rozhodování	0,432 0,001	0,396 0,002

Zdroj: autorka

Koordinace všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku a koordinace sdílení informací vykazují také vzájemnou pozitivní závislost, kdy silnou závislost je možné spatřit u položky analýza informací a položky koordinace mezi odděleními a položky analýza informací a položky koordinace vůči externímu prostředí ($r > 0,5$). Taktéž platí, že uvedené korelace jsou statisticky významné ($p < 0,05$).

Hypotéza H0(1) je zamítnuta, neboť existuje závislost mezi položkami vázícími se ke koordinaci v získávání informací, koordinaci ve sdílení informací a koordinaci všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku.

Druhá hypotéza pak ověřuje, zda existuje nezávislost mezi užším a širším pojetím IFC. Hodnoty korelace jednotlivých oblastí a užšího pojetí IFC jsou uvedeny v Tabulkách 9 – 16.

Tabulka 9: Uspořádání podniku a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
Sledování činností	0,373	0,282	0,342	0,306	0,293	0,406
	0,018	0,058	0,017	0,031	0,044	0,003
Definování činností	0,383	0,408	0,474	0,334	0,613	0,491
	0,007	0,002	0,000	0,010	0,000	0,000

Zdroj: autorka

Tabulka 9 vykazuje pozitivní závislost ve všech případech, přičemž v devíti případech se jedná o středně silnou závislost a v jednom případě pak o silnou závislost ($r > 0,5$). Výsledky rovněž uvádí, že uvedené korelační koeficienty jsou statisticky významné ($p < 0,05$) vyjma korelačního koeficientu položek odděleného sledování všech činností

vážícih se k jednotlivým druhům podnikání a prověřování informací o nových potenciaálních zdrojích ($p = 0,058$).

Tabulka 10: Odbornost a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
zkušenosti specialisté	0,304 0,036	0,457 0,000	0,409 0,002	0,170 0,199	0,422 0,001	0,341 0,008
další vzdělávání	0,423 0,003	0,465 0,000	0,553 0,000	0,383 0,003	0,618 0,000	0,500 0,000

Zdroj: autorka

Korelační koeficienty obsažené v Tabulce 10 značí existenci pozitivního vztahu mezi odborností a užším pojetím koordinace, přičemž silná závislost je patrná u korelačního koeficientu položek další vzdělávání a koordinace mezi odděleními, korelačního koeficientu položek další vzdělávání a analýza informací a hodnoty korelačního koeficientu další vzdělávání a implementace do rozhodování ($r > 0,5$). Všechny uvedené korelační koeficienty jsou signifikantní ($p < 0,05$), výjimku tvoří pouze korelační koeficient položky vyjadřující zda jsou všechny důležité pozice obsazeny zkušenými odborníky a položky koordinace informací z podniku do okolí, který vyjadřuje nezávislost ($p = 0,199$).

Tabulka 11: Komunikace a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
organizování setkání	0,544 0,000	0,393 0,003	0,540 0,000	0,289 0,027	0,507 0,000	0,552 0,000
analýza připomínek	0,452 0,001	0,368 0,006	0,615 0,000	0,396 0,002	0,549 0,000	0,634 0,000

Zdroj: autorka

Položky vážíci se ke komunikaci a užšímu pojetí značí pozitivní korelaci. Silnou závislost vykazují korelační koeficienty položek koordinace organizování setkání a informace od stakeholderů, organizování setkání a koordinace mezi odděleními, organizování setkání a analýza informací, organizování setkání a implementace do rozhodování, analýza připomínek a koordinace mezi odděleními, analýza připomínek a analýza informací a

analýza připomínek a implementace do rozhodování ($r > 0,5$). Všechny hodnoty statistického souboru jsou pak statisticky významné ($p < 0,05$).

Tabulka 12: Styl vedení a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
týmová práce a kooperace	0,482 0,001	0,363 0,006	0,640 0,000	0,380 0,003	0,548 0,000	0,660 0,000
ne striktnost a formálnost	-0,046 0,754	0,129 0,349	0,041 0,765	-0,090 0,496	0,003 0,984	0,112 0,399

Zdroj: autorka

Tabulka 12 vykazuje zajímavé výsledky. Na jedné straně je zde patrná pozitivní závislost mezi položkou vztahující se k preferenci týmové práce a vzájemné kooperace a užším pojetím koordinace, kdy korelační koeficient ve třech případech dosahuje silné závislosti ($r > 0,5$). Uvedené výsledky jsou rovněž statisticky významné ($p < 0,05$). Na druhou stranu je zde patrná zanedbatelná závislost, příp. v některých případech slabá závislost položky vážící se ke striktnosti a formálnosti vztahů mezi nadřízenými a užším pojetím koordinace. Uvedené korelace pak nejsou signifikantní ($p > 0,05$).

Tabulka 13: Etika a dobrá pověst a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
etická rozhodnutí	0,452 0,001	0,368 0,006	0,615 0,000	0,396 0,002	0,549 0,000	0,634 0,000
identifikace pracovníků s podnikem	0,569 0,000	0,511 0,000	0,748 0,000	0,564 0,000	0,608 0,000	0,596 0,000

Zdroj: autorka

Etika a dobrá pověst je oblastí, která vykazuje pozitivní korelaci s užším pojetím koordinace. Silná závislost je zřejmá u položek etická rozhodnutí a koordinace vůči externímu prostředí, etická rozhodnutí a analýza informací, etická rozhodnutí a implementace do rozhodování a u položky identifikace pracovníků s podnikem a všech položek užšího pojetí koordinace ($r > 0,5$). Všechny korelační koeficienty jsou signifikantní ($p < 0,05$).

Tabulka 14: Podniková kultura a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
preferenze externího prostředí	-0,432 0,002	-0,094 0,500	-0,052 0,705	-0,031 0,818	-0,156 0,254	-0,269 0,043
inovace	0,397 0,005	0,479 0,000	0,424 0,001	0,229 0,081	0,485 0,000	0,480 0,000

Zdroj: autorka

Oblast podnikové kultury již není z hlediska korelace k užšímu pojetí koordinace tak jednoznačná jako byla oblast etiky a dobré pověsti. Položka vztahující se k preferenci externího prostředí před interním prostředím vykazuje negativní korelaci ve vztahu ke všem položkám užšího pojetí koordinace. V polovině případů nejsou uvedené hodnoty statisticky významné, ovšem to neplatí u hodnoty položky informace od stakeholderů a preference externího prostředí, které vykazují střední negativní závislost, a u hodnoty položky implementace do rozhodování a preference externího prostředí, které vykazují slabou negativní závislost. Položka inovace pak vykazuje pozitivní závislost se všemi položkami užšího pojetí koordinace. Uvedené hodnoty jsou pak signifikantní, až na položku inovace a koordinace vůči externímu prostředí, u něhož hodnota korelačního koeficientu není statisticky významná ($p > 0,05$).

Tabulka 15: Organizační struktura a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
kompetence a odpovědnost	0,380 0,008	0,539 0,000	0,595 0,000	0,264 0,043	0,523 0,000	0,535 0,000
Flexibilita	0,259 0,075	0,167 0,222	0,435 0,001	0,228 0,087	0,475 0,000	0,500 0,000

Zdroj: autorka

Oblast organizační struktury je opět možné rozdělit na dvě části. U první položky vztahující se ke kompetencím a odpovědnosti je zřejmá pozitivní závislost s užším pojetím koordinace, kdy ve čtyřech případech je navíc patrná silná korelace ($r > 0,5$). Všechny uvedené hodnoty jsou signifikantní ($p < 0,05$). Položka zjišťující maximální snahu o flexibilitu a položky užšího pojetí koordinace vykazují slabou až střední

závislost, ovšem korelace položek vztahujících se k získávání informací nejsou signifikantní. Totéž platí i pro korelaci položky flexibilita a koordinace informací z podniku do okolí ($p > 0,05$).

Tabulka 16: Strategie (kontrola) a užší pojetí koordinace

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
dosahování dlouhodobých cílů	0,374	0,272	0,295	0,122	0,285	0,217
	0,010	0,051	0,032	0,373	0,039	0,112
preferenze hlavního cíle	0,451	0,421	0,627	0,288	0,563	0,627
	0,001	0,001	0,000	0,028	0,000	0,000

Zdroj: autorka

V oblasti strategie (kontroly) vykazuje první položka vztahující se k preferenci dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli ve všech případech slabou až středně silnou pozitivní závislost. Signifikantní hodnota korelačního koeficientu je však patrná jen u položky dosahování dlouhodobých cílů a položky informace od stakeholderů, položky dosahování dlouhodobých cílů a koordinace mezi odděleními a položky dosahování dlouhodobých cílů a analýza informací ($p < 0,05$). Naopak položka hodnotící, zda všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl podniku, vykazuje ve všech případech pozitivní závislost se všemi položkami užšího pojetí koordinace, přičemž silná závislost je patrná u položky preference hlavního cíle a položky koordinace mezi odděleními, položky preference hlavního cíle a analýza informací a položky preference hlavního cíle a implementace do rozhodování. Všechny hodnoty korelačního koeficientu jsou pak signifikantní ($p < 0,05$).

Silnou pozitivní závislost ($r > 0,5$) alespoň u tří položek užšího pojetí koordinace dosáhly tyto položky:

- Kladení důrazu na další vzdělávání pracovníků.
- Organizování pravidelného setkání... a diskuze se všemi nižšími manažery.
- Analyzování připomínek pracovníků.
- Zaměření na týmovou práci a vzájemnou kooperaci.

- Zohlednění etiky v podnikání a realizaci etických rozhodnutí.
- Podpora identifikování pracovníků s podnikem.
- Jasně vymezení pravomocí a odpovědností.
- Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl podniku.

Položky, u nichž byly zjištěny statisticky nesignifikantní hodnoty, které byly dosaženy alespoň u tří položek užšího pojetí koordinace:

- Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.
- Zaměření se více na externí prostředí než na interní prostředí.
- Kladení důrazu na flexibilitu.
- Preferování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.

Na základě výše uvedených poznatků je možné konstatovat, že ve většině případů existuje pozitivní vztah mezi širším a užším pojetím koordinace. Hypotézu H0(2) je tedy nutné zamítnout.

IFC a podnikový výkon

Každý přístup, směr či koncepce, jejímž cílem je zlepšení současného postavení podniku na trhu a udržení tohoto postavení v dlouhodobém časovém rámci, konfrontuje tento přístup, směr či koncepci s podnikovým výkonem. Ačkoliv existují různé postoje ve vnímání a ve způsobech měření podnikového výkonu, za podnikový výkon je považován výsledek činnosti daného podniku a tento je možné měřit buď objektivní, nebo subjektivní metodou, přičemž užití jedné či druhé metody nemá vliv na výsledek měření, neboť mezi oběma měřeními byla prokázána výrazná korelace.

Je možné, že i přemíra IFC se může projevit negativně na podnikovém výkonu. Samotný důraz na to, aby byly v podniku veškeré činnosti realizovány s maximální koordinací a flexibilitou, může mít negativní vliv na náklady spojené se zavedením a udržením tohoto systému. V tomto duchu byla stanovena hypotéza H0(4):

H0(4): *Neexistuje závislost mezi IFC a podnikovým výkonem.*

Dále jsou stanoveny dílčí hypotézy, které jsou postaveny na analýze vybraných důležitých položek IFC a jejich vztahu k podnikovému výkonu. První z této dvojice tvoří vztah mezi inovacemi a podnikovým výkonem. Výsledky výzkumu většinou potvrzují pozitivní vliv inovací na podnikový výkon, na druhou stranu zde jsou i výzkumy tvrdící opak. Na základě těchto dvou rozcházejících se výsledků by bylo zajímavé zjistit, jestli tedy inovace skutečně přispívají ke zvyšování podnikového výkonu. Dle těchto poznatků je stanovena hypotéza H0(4a):

H0(4a): *Neexistuje závislost mezi položkou vztahující se k inovacím a položkami podnikového výkonu.*

Další dílčí hypotéza se pokouší ověřit vztah mezi striktností a formálností a podnikovým výkonem. Otázkou je, zda přílišná formálnost stejně jako neformálnost vztahů (tedy obě krajní meze) se negativně nepodepisují na podnikovém výkonu. Z tohoto důvodu je stanovena další hypotéza.

H0(4b): *Neexistuje závislost mezi položkou vztahující se k inovacím a položkami podnikového výkonu.*

Položky měřící podnikový výkon tvoří pět položek, kdy první tři hodnotí tržní podnikový výkon (vztahující se k zákazníkům), zbývající dvě pak hodnotí finanční podnikový výkon (ziskovost a zvyšování efektivity). Vzhledem k tomu, že byla prokázána korelace mezi subjektivními a objektivními způsoby měření podnikového výkonu a z důvodu jednotné vizuální koncepce celého dotazníku byly tyto položky zvoleny rovněž jako subjektivní s pětistupňovou Likertovou škálou.

Pro verifikaci hypotéz byl použitý Spearmanův korelační koeficient. První číslo ukazuje hodnotu Spearmanova koeficientu pořadové korelace (Spearman rho), druhá hodnota je p – hodnota. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H_0 : položky jsou nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (H_A : položky jsou závislé) Hodnoty korelace jednotlivých položek IFC a podnikového výkonu jsou uvedeny v Tabulce 17.

Tabulka 17: IFC a podnikový výkon

	Zaznamenaná váme růst prodeje u stávajících zákazníků	Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje	Dochází k úbytku počtu reklamací	Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje	Dochází ke zvyšování efektivity produkce

Uspořádání podniku	Sledování činností	0.463 0.001	0.337 0.018	0.347 0.014	0.294 0.043	0.627 0.000
	Definování činnosti pracovníků	0.368 0.005	0.381 0.003	0.518 0.000	0.367 0.005	0.495 0.000
Odbornost	Zkušení specialisté	0.292 0.029	0.329 0.012	0.214 0.107	0.265 0.049	0.468 0.000
	Další vzdělávání	0.391 0.003	0.386 0.003	0.304 0.020	0.372 0.005	0.641 0.000
Komunikace	Organizování setkání	0.421 0.001	0.361 0.006	0.398 0.002	0.455 0.000	0.536 0.000
	Analýza připomínek	0.335 0.013	0.332 0.013	0.520 0.000	0.148 0.285	0.498 0.000
Styl vedení	Týmová práce, kooperace	0.326 0.014	0.498 0.000	0.469 0.000	0.358 0.007	0.482 0.000
	Ne striktnost a formálnost	0.213 0.114	0.045 0.738	0.136 0.308	-0.032 0.812	-0.021 0.877
Podniková kultura	Preference externího prostředí	-0,340 0.010	-0.278 0.036	-0.044 0.745	-0.208 0.124	-0.400 0.003
	Inovace	0.319 0.017	0.422 0.001	0.258 0.050	0.378 0.004	0.472 0.000
Etika a dobrá pověst	Etická rozhodnutí	0.002 0.988	0.177 0.193	0.310 0.019	0.263 0.052	0.341 0.012
	Identifikace pracovníků s podnikem	0.447 0.001	0.493 0.000	0.490 0.000	0.429 0.001	0.601 0.000
Organizační struktura	Kompetence a odpovědnost	0.241 0.074	0.194 0.147	0.444 0.000	0.287 0.032	0.268 0.048
	Flexibilita	0.070 0.617	0.134 0.329	0.431 0.001	0.341 0.012	0.280 0.039
Koordinace Získávání informací	Informace od stakeholderů	0.271 0.065	0.404 0.005	0.419 0.003	0.425 0.003	0.492 0.000
	Informace o nových zdrojích	0.311 0.023	0.182 0.188	0.406 0.002	0.346 0.011	0.464 0.000
Koordinace Sdílení informací	Koordinace mezi odděleními	0.220 0.110	0.331 0.014	0.613 0.000	0.249 0.070	0.549 0.000
	Koordinace vůči externímu prostředí	0.056 0.684	0.090 0.505	0.369 0.004	0.115 0.397	0.398 0.003
Koordinace Všech aktivit a procesů	Analýza informací	0.311 0.022	0.309 0.022	0.553 0.000	0.390 0.004	0.586 0.000
	Implementace do rozhodování	0.311 0.020	0.443 0.001	0.586 0.000	0.407 0.002	0.462 0.000
Strategie a kontrola	Dosahování dlouhodobých cílů	0.184 0.184	0.209 0.130	0.059 0.668	0.394 0.003	0.220 0.110
	Podpora hlavního cíle	0.350 0.008	0.429 0.001	0.358 0.006	0.563 0.000	0.421 0.001

Zdroj: autorka

Primárně lze z této tabulky vyčíst, že u více jak poloviny položek IFC a podnikového výkonu existuje středně silná závislost (korelační koeficient se pohybuje v intervalu 0,3 až 0,5). Dále je možné zjistit, že pouze dvě oblasti IFC vykazují statistickou významnost

korelačního koeficientu s položkami podnikového výkonu, v jiných oblastech existuje alespoň jedna položka, která s položkami podnikového výkonu nevykazuje statistickou významnost. Oblastmi, které tedy ve všech případech dosahují statisticky významné hodnoty korelačního koeficientu s podnikovým výkonem, jsou uspořádání podniku a koordinace všech aktivit a procesů.

Odbornost a podnikový výkon vykazují rovněž statistickou významnost korelačního koeficientu, vyjma položky zjišťující, zda všechny pozice jsou obsazeny zkušenými odborníky a položky mapující úbytek reklamací, neboť jejich hodnota nedosahuje statistické významnosti ($p = 0,107$). Signifikaci korelačního koeficientu je možné rovněž spatřit mezi komunikací a podnikovým výkonem. Pouze položky vztahující se k analýze připomínek pracovníků a zvyšování každoroční ziskovosti nejsou signifikantní ($p = 0,285$). Zajímavá situace je u stylu vedení a podnikové kultury. Zatímco týmová práce a vzájemná kooperace vykazují statistickou významnost korelačního koeficientu ($p < 0,05$), hodnota korelačního koeficientu u minima striktnosti a formálnosti není signifikantní ($p > 0,05$). Preference externího prostředí před interním prostředím vykazuje negativní korelaci s podnikovým výkonem. Signifikantní hodnota korelačního koeficientu je u následujících položek – růst prodeje u stávajících zákazníků ($p = 0,010$), zvyšování počtu nových zákazníků ($p = 0,036$) a zvyšování efektivity produkce ($p = 0,003$). Ve dvou případech je pak vykazována statistická nevýznamnost korelačního koeficientu - snižování počtu reklamací ($p = 0,745$) a meziroční zvyšování ziskovosti ($p = 0,124$). Etika a dobrá pověst vykazuje pozitivní, většinou střední korelaci s podnikovým výkonem, ovšem jen u některých položek podnikového výkonu je hodnota korelačního koeficientu signifikantní. Identifikace pracovníků s podnikem ve vztahu s podnikovým výkonem vykazuje ve všech případech statistickou významnost korelačního koeficientu ($p < 0,05$), kdežto důraz na etická rozhodnutí značí signifikantní hodnotu korelačního koeficientu pouze ve dvou případech, konkrétně vztahující se k úbytku počtu reklamací ($p = 0,019$) a zvyšování efektivity produkce ($p = 0,012$). Odlišná situace oproti předchozím případům panuje u organizační struktury, kde statistická významnost korelačního koeficientu je dána pouze u tří položek (počet reklamací klesá, ziskovost se meziročně zvyšuje a produktivita je efektivnější), zbylé položky organizační struktury a podnikového výkonu vykazují statistickou nevýznamnost korelace ($p > 0,05$). U položek koordinace – získávání informací je signifikance korelačního koeficientu vyjma analýzy

informací od stakeholderů a růst prodeje u stávajících zákazníků ($p = 0,065$) a získávání informací o nových zdrojích a meziroční zvyšování počtu nových zákazníků ($p = 0,188$). Koordinace sdílení informací a podnikového výkonu vykazuje statistickou významnost korelačního koeficientu jen v polovině případů. Nesignifikaci korelačního koeficientu je možné spatřovat u položek koordinace mezi odděleními a růst prodeje u stávajících zákazníků ($p = 0,110$), koordinace mezi odděleními a meziroční zvyšování ziskovosti ($p = 0,070$), koordinace vůči externímu prostředí a růst prodeje u stávajících zákazníků ($p = 0,684$), koordinace vůči externímu prostředí a zvyšování počtu nových zákazníků ($p = 0,505$) a koordinace vůči externímu prostředí a meziroční zvyšování ziskovosti ($p = 0,397$). Položky koordinace všech procesů a aktivit a jednotlivé položky podnikového výkonu vykazují statistickou významnost korelačního koeficientu ($p < 0,05$). U strategie a kontroly je signifikance korelačního koeficientu pouze u položek dosahování dlouhodobých cílů a meziroční zvyšování ziskovosti ($p = 0,003$) a položky podpora hlavního cíle a všech položek vztahujících se k podnikovému výkonu ($p < 0,05$).

Zanedbatelná závislost je vykazována pouze v 8% případů. Silná závislost (tj. rozpětí korelačního koeficientu mezi 0,5 a 0,7) a současně statistickou významnost korelačního koeficientu je možné nalézt u těchto položek:

- Sledování činností a zvyšování efektivity produkce
- Definování činností pracovníků a úbytek reklamací
- Další vzdělávání a zvyšování efektivity produkce
- Organizování setkání a zvyšování efektivity produkce
- Analýza připomínek zaměstnanců a úbytku reklamací
- Identifikace pracovníků s podnikem a zvyšování efektivity produkce
- Koordinace mezi odděleními a úbytku reklamací
- Koordinace mezi odděleními a zvyšování efektivity produkce
- Analýza informací a úbytek reklamací
- Analýza informací a zvyšování efektivity produkce
- Implementace do rozhodování a úbytku reklamací

- Podpora hlavního cíle a zvyšování ziskovosti

Z položek měřících podnikový výkon dosahují nejvyšší pozitivní korelace s položkami IFC položka zvyšování efektivity produkce a úbytku reklamací. Z výše uvedených skutečností je možné konstatovat, že mezi položkami IFC a položkami podnikového výkonu většinou existuje pozitivní statisticky významná závislost. Hypotézu $H_0(4)$ je nutné zamítnout.

Dílčí hypotézou vztahující se k podnikovému výkonu byla $H_0(4a)$. Položka vyjadřující kladení důrazu na inovace s jednotlivými položkami podnikového výkonu vykázala ve většině případů středně silnou (hodnota korelačního koeficientu se pohybuje v intervalu 0,3 až 0,5) statisticky významnou pozitivní závislost. Je tedy možné konstatovat, že mezi inovacemi a podnikovým výkonem existuje pozitivní závislost. Hypotézu $H(4a)$ je v tomto případě nutné zamítnout.

Poslední dílčí hypotézou vážící se k podnikovému výkonu je striktnost a formálnost. Předchozí výzkumy vážící se k tržní orientaci potvrdily, že vysoká míra striktnosti a formálnosti může mít negativní vliv na podnikový výkon. Výsledky tohoto výzkumu však ukazují, že v tomto případě to není pravda. Korelační koeficienty položky uvádějící, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální a položek podnikového výkonu vykazují zanedbatelnou až slabou závislost. Ani v jednom případě však nebyla prokázána statistická významnost korelačního koeficientu. Hypotézu $H_0(4b)$ tedy nelze potvrdit.

Lze předpokládat, že různé položky IFC budou mít na různé položky podnikového výkonu odlišný vliv, tedy ne všechny položky budou na podnikový výkon působit stejně. Bylo by tedy užitečné se pokusit detekovat položky IFC, které mají na danou položku podnikového výkonu největší vliv. Logistickou regresí pomocí Akaikeho (AIC) kritéria předpovídající pravděpodobnost odpovědi 4 nebo 5 (kladné odpovědi) na položky podnikového výkonu byl studovaný model zahrnující odpovědi na jednotlivé položky 1-22 a rovněž i interakce odpovědí na položky z užšího pojetí.

Postupnou procedurou pomocí Akaikeho (AIC) kritéria byl nalezen dostatečný model, který obsahuje jen významné proměnné. Významné proměnné vážící se k jednotlivým položkám podnikového výkonu jsou uvedeny v Příloze 12. Uvedené výsledky rozšiřují

poznatky získané pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Z výše uvedených dat je možné realizovat následující závěry:

- Ke každé položce podnikového výkonu byl programem vybrán dostatečný model.
- V modelech odpovědí na některé položky podnikového výkonu nebylo možné kvůli konvergenci modelu zohlednit všechny položky dotazníku. Přesto byly nalezeny dostatečné modely pro popis odpovědí na studované položky.
- U první položky podnikového výkonu je významná interakce mezi položkou 15 (analýza informací) a 20 (koordinace vůči externímu prostředí), dále interakce mezi položkou 16 (implementace do rozhodování) a položkami 18 (informace o nových zdrojích) a 20 (koordinace vůči externímu prostředí).
- U třetí položky podnikového výkonu je interakce mezi položkou 15 (analýza informací) a 17 (informace od stakeholderů).
- U čtvrté položky podnikového výkonu je interakce mezi položkou 15 (analýza informací) a 16 (implementace do rozhodování), 20 (koordinace vůči externímu prostředí) a položkami 17 (informace od stakeholderů) a 18 (informace o nových zdrojích).
- Položky, které v uvedených modelech přispívají ke zvyšování jednotlivých položek podnikového výkonu (alespoň u dvou položek podnikového výkonu), jsou: oddělené sledování činností, další vzdělávání, ne striktnost a formálnost, analýza připomínek a dosahování dlouhodobých cílů.
- Položka, která měla v uvedených modelech pouze negativní efekt na položky podnikového výkonu (alespoň u dvou položek podnikového výkonu), je: etická rozhodnutí. Tato skutečnost může být dána tím, že existuje položka, která má s etickými rozhodnutími negativní korelaci a současně pozitivní korelaci s danou položkou podnikového výkonu, proto můžeme v daném modelu pozorovat negativní vliv etických rozhodnutí na danou položku podnikového výkonu.
- Položky, které měly u některých modelů pozitivní a u jiných modelů negativní efekt, jsou: identifikace pracovníků s podnikáním, inovace, kompetence a odpovědnost, flexibilita, analýza informací, informace od stakeholderů,

informace o nových zdrojích, koordinace vůči externímu prostředí a preference hlavního cíle.

- Položka, která se neobjevila v žádném modelu: týmová práce a kooperace.
- Důležité je vědět, nač přesně se chce podnik maximálně zaměřit, podle toho je možné se inspirovat konkrétním modelem dané položky podnikového výkonu. Přitom je zřejmé, že všechny uvedené položky vztahující se k IFC jsou důležité a nezbytné, jen se obtížně projevují v krátkém období, jedná se tak o zpožděnou změnu ukazatele (např. důraz na inovace), což je ovšem problém u všech ukazatelů rentability.

Byly tedy nalezeny dostatečné modely, které obsahují jen ty položky IFC, které mají na danou položku podnikového výkonu největší vliv.

IFC a podniková kultura⁵

Další oblastí, na kterou se výzkum zaměřuje, je zmapování IFC a podnikové kultury. Samotná IFC je založená na dvou hlavních prvcích – na koordinaci a flexibilitě. Flexibilita se pak vztahuje ve vztahu k externímu prostředí (změna podmínek na trhu), koordinace se naopak soustřeďuje uvnitř daného podniku (s důrazem na kontrolu interních procesů). Maximální zaměření na flexibilitu a externí prostředí odpovídá adhokratické podnikové kultuře, maximální zaměření na interní prostředí a kontrolu jsou dominanty hierarchické podnikové kultury. Rovněž jsou zde i patrné charakteristiky klanové a tržní kultury. IFC jde v tomto případě napříč jednotlivými podnikovými kulturami. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že je v rámci IFC možné nalézt základní charakteristiky jednotlivých typů podnikové kultury, přičemž položky vážící se k jednomu typu podnikové kultury budou navzájem mezi sebou vykazovat pozitivní vztah. Byla vytvořena následující nulová hypotéza H0(3):

H0(3): *Položky IFC vážící se k jednomu typu podnikové kultury jsou mezi sebou nezávislé.*

Do každého typu podnikové kultury byly vybrány čtyři položky, které danou kulturu nejvíce charakterizují. Do adhokratické podnikové kultury byly vybrány následující položky IFC: inovace, kompetence a odpovědnost, flexibilita a informace o nových

⁵ Podniková kultura je posuzována dle koncepce Cameron a Quinn (1999).

zdrojích. Vybrané položky charakterizující klanovou podnikovou strukturu jsou následující: týmová práce a kooperace, etická rozhodnutí, identifikace pracovníků s podnikem a flexibilita. V rámci hierarchické podnikové struktury byly zařazeny tyto položky: definování činnosti pracovníků, koordinace mezi odděleními, koordinace vůči externímu prostředí, podpora hlavního cíle. K položkám radícím se svým charakterem k tržní kultuře byly zvoleny tyto položky: zkušení specialisté, implementace do rozhodování, dosahování dlouhodobých cílů a podpora hlavního cíle. U adhokratické podnikové kultury a rovněž u klanové podnikové kultury je velmi podstatná flexibilita, proto je tato položka uvedena u obou typů podnikové kultury. Stejně tak u hierarchické a tržní podnikové kultury je důležitá kontrola, proto je u obou těchto podnikových kultur zahrnuta položka zohledňující zda všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl podniku.

Verifikace neexistence vztahu mezi vybranými položkami jednotlivých typů podnikové kultury byla realizována za pomoci Spearmanova korelačního koeficientu. První číslo ukazuje hodnotu Spearmanova koeficientu pořadové korelace (Spearman rho), druhá hodnota je p – hodnota. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H_0 : položky jsou nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (H_A : položky jsou závislé). Hodnoty korelace jednotlivých položek IFC rozdělených do čtyř typů podnikové kultury jsou uvedeny v Tabulkách 18 – 21.

Tabulka 18: Položky IFC vážící se k adhokratické podnikové kultuře

Položky	Inovace	kompetence a odpovědnost	Flexibilita
kompetence a odpovědnost	0,573 0,000		
flexibilita	0,466 0,000	0,482 0,000	
informace o nových zdrojích	0,479 0,000	0,539 0,000	0,167 0,222

Zdroj: autorka

Většina položek IFC vážící se k adhokratické podnikové kultuře vykazuje vzájemnou pozitivní závislost, přičemž silnou závislost (korelační koeficient se pohybuje v intervalu 0,5 a 0,7) vykazuje položka kompetence a odpovědnost a položka inovace a dále položka informace o nových zdrojích a položka kompetence a odpovědnost. Statistická významnost korelačního koeficientu je vysoká ($p = 0,000$), pouze položka zjišťující to,

zda jsou prověřovány informace o potencionálních nových zdrojích a snaha o to být maximálně flexibilní nevykazují signifikanci korelačního koeficientu ($p = 0,222$).

Tabulka 19: Položky IFC vážící se ke klanové podnikové kultuře

Položky	týmová práce a kooperace	etická rozhodnutí	identifikace pracovníků s podnikem
etická rozhodnutí	0,489 0,000		
identifikace prac.s podnikem	0,674 0,000	0,616 0,000	
Flexibilita	0,372 0,004	0,293 0,028	0,321 0,017

Zdroj: autorka

Položky vážící se ke klanové podnikové kultuře vykazují pozitivní závislost, přičemž silnou závislost vykazuje položka identifikace pracovníků s podnikem a položka týmová práce a kooperace a dále pak položka identifikace pracovníků s podnikem a etická rozhodnutí. Statisticky významné jsou všechny analyzované položky ($p < 0,03$).

Tabulka 20: Položky IFC vážící se k hierarchické podnikové kultuře

Položky	definování činnosti pracovníků	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí
koordinace mezi odděleními	0,540 0,000		
koordinace vůči externímu prostř.	0,289 0,027	0,647 0,000	
podpora hlavního cíle	0,741 0,000	0,627 0,000	0,288 0,028

Zdroj: autorka

Rovněž položky IFC vážící se k hierarchické podnikové kultuře se vyznačují pozitivní závislostí. Silná pozitivní závislost je patrná u položky podpora hlavního cíle a položky zkušenosti specialisté a u položky podpora hlavního cíle a implementace do rozhodování. Signifikance korelačního koeficientu je patrná u všech analyzovaných položek ($p < 0,03$).

Pozitivní závislost vykazují i položky vážící se k tržní podnikové kultuře, silnou pozitivní závislost vykazují položky podpora hlavního cíle a položka zkušenosti specialisté a položka podpora hlavního cíle a položka implementace do rozhodování, viz Tabulka 21. Statistická významnost korelačního koeficientu je patrná u všech položek ($p < 0,008$),

vyjma položky, zda dochází k implementaci získaných informací do rozhodování a dosahování dlouhodobých cílů, jejíž hodnota je nesignifikantní ($p = 0,112$).

Tabulka 21: Položky IFC vážící se k tržní podnikové kultuře

Položky	zkušené specialisté	implementace do rozhodování	dosahování dlouhodobých cílů
implementace do rozhodování	0,341 0,008		
dosahování dlouhodobých cílů	0,393 0,003	0,217 0,112	
podpora hlavního cíle	0,562 0,000	0,527 0,000	0,490 0,000

Zdroj: autorka

Na základě výše uvedených skutečností je nutné hypotézu H0(3) zamítnout. V rámci IFC je možné definovat základní charakteristiky všech čtyř typů podnikové kultury, přitom položky vážící se k jednomu typu podnikové kultury mezi sebou vykazují pozitivní vztah.

IFC u výrobců elektrických zařízení a elektronických součástek

K analýze uvedeného soboru byly použity základní popisné charakteristiky, kterými jsou medián a percentily. Základní popisnou statistiku výsledků výzkumu IFC u výrobců elektrických zařízení a elektronických součástek uvádí Tabulka 22.

Tabulka 22: Deskriptivní statistika u analyzovaných podniků

Prvky	Položky	Medián	25%	50%	75%
Uspořádání podniku	Sledování činností	3	2	3	5
	Definování činností	4	3	4	4
Odbornost zaměstnanců	Zkušené specialisté	4	4	4	5
	Další vzdělávání	4	3	4	4
Komunikace	Organizování setkání	3	2	3	5
	Analýza připomínek	4	3	4	5
Styl vedení	Týmová práce, kooperace	4	4	4	5
	Ne striktnost a formálnost	4	3	4	5
Podniková kultura	Preference externího prostředí	4	3	4	5
	Inovace	4	3	4	4
Etika a dobrá pověst	Etická rozhodnutí	3	2	3	4
	Identifikace pracovníků s podnikem	4	4	4	5
Organizační struktura	Kompetence a odpovědnost	4	3	4	5
	Flexibilita	4	3	4	5
Koordinace - získávání info	Informace od stakeholderů	3	3	3	4
	Informace o nových zdrojích	4	3	4	4

Koordinace - sdílení info	Koordinace mezi odděleními	3	3	3	4
	Koordinace vůči externímu prostředí	4	3	4	4
Koordinace - všech aktivit a procesů	Analýza informací	3	3	3	4
	Implementace do rozhodování	4	3	4	4
Strategie (Kontrola)	Dosahování dlouhodobých cílů	3	3	3	4
	Podpora hlavního cíle	4	3	4	5

Zdroj: autorka

Medián hodnocení položek je nejčastěji 4 v patnácti případech a 3 v sedmi případech. K položkám, jejichž medián činí 3, patří sledování činností, organizování setkání, etická rozhodnutí, informace od stakeholderů, koordinace mezi odděleními, analýza informací a dosahování dlouhodobých cílů.

Vyššími hodnotami jsou hodnoceny položky zkušenosti specialisté, týmová práce a kooperace a identifikace pracovníků s podnikem. U všech těchto položek polovina hodnot pohybující se kolem mediánu nabývá hodnot 4 až 5.

Naopak nejnižší hodnotu vykazuje položka etická rozhodnutí, kdy polovina hodnot pohybující se kolem mediánu nabývá hodnot 2 až 4. Nízkou hodnotu nabývají i položky informace od stakeholderů, koordinace mezi odděleními, analýza informací a dosahování dlouhodobých cílů, kdy polovina hodnot pohybující se kolem mediánu dosahuje hodnot 3 a 4. U položek sledování činností a organizování setkání odpovídá 1. kvartil hodnotě 2, 3. kvartil však již vykazuje hodnotu 5. Tyto položky tedy vykazují vyšší hodnotu než předchozí uváděné položky.

Hodnotu 5 u 3. kvartilu vykazuje přesně polovina položek, přičemž ani jedna z užšího pojetí koordinace. Ovšem všechny jednotlivé položky vztahující se k užšímu pojetí IFC jsou v souboru mapující odpovědi respondentů velmi vyvážené.

Z realizovaného výzkumu lze obecně vyvodit, že analyzované podniky se zaměřují na externí prostředí a dbají na podporu hlavního cíle. Za pracovníky si vybírají zkušené specialisty, kteří znají své kompetence a odpovědnost. Podniky analyzují připomínky těchto pracovníků, preferují neformální vztahy, týmovou práci a flexibilitu. Pracovníci se pak identifikují s daným podnikem.

6.2 ŠETŘENÍ U ORGANIZACÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

IFC je často spojována se ziskovým sektorem, nicméně lze předpokládat, že rovněž i veřejný sektor by měl umět sladit všechny funkce a procesy tak, aby zefektivnil spolupráci uvnitř dané organizace či instituce a i spolupráci s vnějším okolím. Efektivní spolupráce se pak samozřejmě bude spolupodílet na celkové efektivitě veřejného sektoru a lze předpokládat, že efektivní veřejný sektor bude mít pozitivní dopad na celkovou ekonomickou situaci. Jednak umožní rychlejší adekvátní reakci vůči soukromému sektoru a jednak budou veřejné prostředky účelněji vynakládány. Z tohoto důvodu bylo provedeno prvotní šetření IFC u organizací veřejné správy.

Z důvodu zachování konzistence a možnosti komparace zjištěných výsledků byl použit dotazník měřící IFC, přičemž samostatnou část dotazníku tvořily otázky vztahující se k efektivitě organizací působících ve veřejné správě. Drobnou úpravu zaznamenala první položka, která zní: „V organizaci sledujeme a posuzujeme činnost každého oddělení samostatně“. Pátá položka byla zkrácena na: „Pravidelně pořádáme setkání, na kterých stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi vedoucími pracovníky.“. Kosmetickou úpravou prošla i devátá položka, kde bylo slovo „podnikání“ změněno na „činnost. U desáté položky bylo slovo „podnik“ změněno na „organizace“, stejně tak u jedenácté, devatenácté, dvacáté a dvaadvacáté položky. U jedenácté položky pak ještě navíc byla ze závorek vynechána část vztahující se k tržnímu podílu. U jedenadvacáté položky byla vynechána druhá část věty, tedy její znění je: „Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými cíli.“

O vyplnění dotazníku byli požádáni starostové či místostarostové jednotlivých měst a obcí a vedoucí státních institucí. Oslovení respondentů se uskutečnilo dvěma způsoby. Při oslovování potencionálních respondentů byli požádáni o spolupráci studenti zapsaní v povinně volitelném předmětu BV401Zk Veřejné finance bakalářského studijního oboru Veřejná správa na období jaro 2018 a jaro 2019 na PrF MU a studenti zapsaní v povinně volitelném předmětu MV835K Veřejné finance magisterského studijního oboru Právo v jarním semestru 2018 a 2019 na PrF MU, přičemž část respondentů tvořili samotní studenti. Zejména studijní obor Veřejná správa se vyznačuje tím, že si jej volí pracovníci veřejné správy, kteří jej studují kombinovanou formou. V řadě případů se pak jedná o starosty, místostarosty či vedoucí institucí státní správy nebo alespoň vedoucí oddělení

institucí státní správy. Tito potenciaální respondenti tak byli osloveni přímo a požádáni o vyplnění tohoto dotazníku (1. způsob). Ostatní studenti, kteří tyto role nezastávají, byli požádáni, zda by mohli o vyplnění uvedených dotazníků poprosit své nadřízené, tj. starosty, místostarosty či vedoucí daných institucí (2. způsob). Data tak byla získána v období květen 2018 až červen 2019.

Zpět bylo získáno celkem 107 dotazníků, přičemž 11 dotazníků muselo být díky neúplnému vyplnění z další analýzy vyřazeno. K následujícímu zpracování bylo použito 52 dotazníků od místní samosprávy a 44 dotazníků od institucí státní správy.

Ačkoliv získaný vzorek respondentů nebyl nikterak veliký, je možné pomocí základní statistické analýzy dat vyzorovat určité tendence a rozdíly oproti soukromému sektoru. Absolutní četnost tohoto souboru je navíc obdobná absolutní četnosti souboru podniků působících v elektrotechnickém průmyslu.

6.2.1 Výsledky šetření

IFC a výkon organizací veřejné správy

Stejně jako u podnikové sféry je zajímavé zjistit, zda existuje závislost mezi IFC a výkonem organizací působících ve veřejné správě. Hodnocení výkonu organizací působících ve veřejném sektoru je značně problematické. Pro hodnocení výkonu veřejné správy bylo proto použito ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, v němž je v § 2, písmena l kladený požadavek na nakládání s veřejnými prostředky, tedy tyto by měly být vynaloženy hospodárně, efektivně a účelně. Tyto požadavky jsou rovněž nazývány „principy 3E“. Hospodárností je podle § 2 zákona č. 320/2001 Sb. vnímáno takové „*použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plnění úkolů*“. Pro tento účel byla stanovena následující hypotéza:

H0(5): Neexistuje závislost mezi IFC a hospodárností.

Efektivnost je ve výše zmíněném odstavci daného zákona definována jako „*takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění*“. Další hypotéza reaguje na zmíněnou definici a je vymzena následovně:

H0(6): Neexistuje závislost mezi IFC a efektivností.

Účelnost je v § 2 zákona č. 320/2001 Sb. vymezena jako „*takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů*“.

V tomto duchu byla stanovena tato hypotéza:

H0(7): Neexistuje závislost mezi IFC a účelností.

Dále je k principům 3E přidáván i požadavek transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace zmiňován v § 6 odst. 1 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Poslední hypotéza vztahující se k IFC a výkonu organizací veřejné správy zní:

H0(8): Neexistuje závislost mezi IFC a zvyšováním korupce.

Položky měřící výkon organizací veřejné správy tvoří čtyři položky, které vychází z výše stanovených hypotéz. Opětovně je pro měření výkonu těchto organizací a z důvodu jednotné vizuální koncepce dotazníku zvoleno měření subjektivní s pětistupňovou Likertovou škálou.

Pro verifikaci hypotéz byl použit Spearmanův korelační koeficient. První číslo ukazuje hodnotu Spearmanova koeficientu pořadové korelace (Spearman rho), druhá hodnota je p – hodnota. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H0: položky jsou nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (HA: položky jsou závislé). Hodnoty korelace jednotlivých položek IFC a podnikového výkonu jsou uvedeny v Tabulce 23.

Tabulka 23: IFC a výkon organizací veřejné správy

		Stanovené úkoly plníme s co nejnižším vynaložením prostředků a současně dodržením stanovené kvality.	Dosahujeme nejvýše možného rozsahu kvality a přínosu ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.	Dosahujeme optimální míry plnění cílů při realizaci stanovených úkolů.	Korupce se v organizacích veřejného sektoru zvyšuje.
Uspořádání organizace	Sledování činností	0.189 0.065	0.840 0.416	0.186 0.070	-0.083 0.423
	Definování činnosti pracovníků	0.150 0.145	0.053 0.608	0.028 0.787	-0.013 0.896
Odbornost	Zkušení specialisté	0.371 0.000	0.348 0.001	0.068 0.508	-0.093 0.365
	Další vzdělávání	0.372 0.000	0.430 0.000	0.008 0.935	-0.730 0.479
Komunikace	Organizování setkání	0.474 0.000	0.430 0.000	0.044 0.670	-0.251 0.014

	Analýza připomínek	0.369 0.000	0.415 0.000	0.055 0.596	-0.183 0.075
Styl vedení	Týmová práce, kooperace	0.282 0.005	0.294 0.003	-0.017 0.871	-0.092 0.372
	Ne striktnost a formálnost	-0.099 0.337	-0.063 0.541	-0.256 0.012	-0.171 0.097
Podniková kultura	Preference externího prostředí	0.192 0.061	0.168 0.101	-0.272 0.007	-0.072 0.486
	Inovace	0.282 0.005	0.146 0.155	0.072 0.487	-0.024 0.816
Etika a dobrá pověst	Etická rozhodnutí	-0.080 0.441	-0.105 0.310	-0.097 0.347	-0.105 0.310
	Identifikace pracovníků s organizací	0.401 0.000	0.317 0.002	-0.100 0.331	-0.054 0.601
Organizační struktura	Kompetence a odpovědnost	0.107 0.299	0.124 0.228	-0.060 0.560	-0.088 0.394
	Flexibilita	0.422 0.000	0.302 0.003	0.044 0.667	-0.135 0.188
Koordinace Získávání informací	Informace od stakeholderů	0.227 0.026	0.075 0.469	-0.095 0.360	-0.064 0.534
	Informace o nových zdrojích	0.207 0.043	0.066 0.525	0.067 0.514	-0.069 0.502
Koordinace Sdílení informací	Koordinace mezi odděleními	0.119 0.252	0.250 0.015	0.111 0.284	0.056 0.591
	Koordinace vůči externímu prostředí	0.247 0.015	0.251 0.014	0.003 0.976	-0.075 0.466
Koordinace Všech aktivit a procesů	Analýza informací	0.340 0.001	0.282 0.005	0.120 0.245	-0.083 0.420
	Implementace do rozhodování	0.291 0.004	0.312 0.002	0.020 0.847	-0.135 0.190
Strategie a kontrola	Dosahování dlouhodobých cílů	0.150 0.144	0.203 0.047	0.138 0.181	0.092 0.375
	Podpora hlavního cíle	0.329 0.001	0.326 0.001	0.065 0.532	-0.007 0.949

Zdroj: autorka

Primárně lze z této tabulky vyčíst, že v 60 % případů existuje alespoň slabá závislost mezi položkami IFC a výkonem organizací veřejné správy. Statistickou významnost korelačního koeficientu je pak možné nalézt převážně mezi položkami IFC a hospodárností a efektivností, u zbývajících dvou oblastí, tedy účelnosti a zvyšování korupce není hodnota korelačního koeficientu signifikantní.

Statisticky nevýznamná závislost je patrná u hodnot korelačního koeficientu položek vztahujících se k uspořádání organizace a hospodárnosti. Zanedbatelnou závislost je možné spatřovat mezi položkou minimum striktnosti a formálnosti a hospodárnost a dále položkou etická rozhodnutí a hospodárnost. Statistickou významnost korelačního koeficientu vztahující se k hospodárnosti je možné spatřit u obou položek odbornosti a komunikace ($p = 0,000$). Dále je statisticky významná korelace patrná u položek

identifikace pracovníků s podnikem, flexibilita ($p = 0,000$), analýza informací, podpora hlavního cíle ($p = 0,001$), implementace do rozhodování ($p = 0,004$), týmová práce a kooperace, inovace ($p = 0,005$). Hodnoty položek informace od stakeholderů, informace o nových zdrojích a koordinace o nových zdrojích vykazují také statistickou významnost ($p < 0,05$). Na základě výše uvedeného je nutné hypotézu $H_0(5)$ zamítnout.

Zanedbatelnou závislost je možné spatřovat mezi položkou efektivnost a položkami definování činností, minimum striktnosti a formálnosti a oběma položkami z oblasti koordinace informací. U zbývajících položek existuje alespoň slabá závislost. Statistickou významnost vykazují položky vztahující se k odbornosti a komunikaci ($p = 0,000$ a v jednom případě $p = 0,001$). Statisticky významná závislost je zjevná i u položek identifikace pracovníků s podnikem, implementace do rozhodování ($p = 0,002$), týmová práce a kooperace, flexibilita ($p = 0,003$), koordinace vůči externímu prostředí ($p = 0,014$), koordinace mezi odděleními ($p = 0,015$) a dosahování dlouhodobých cílů ($p = 0,047$). Statisticky nevýznamnou závislost vykazují oblasti uspořádání organizace, podniková kultura a získávání informací. Dle výsledků tohoto šetření je nutné hypotézu $H_0(6)$ zamítnout.

Z výsledků Spearmanova korelačního koeficientu je patrné, že ve více jak 60 % případů existuje mezi položkami vztahujícími se k účelnosti a položkami IFC pouze zanedbatelná závislost. Statisticky významná korelace je zde pouze ve dvou případech, tedy minimum striktnosti a formálnosti ($p = 0,012$) a preference externího prostředí ($p = 0,007$). Obě položky však ukazují zápornou korelaci s účelností. Hypotézu $H_0(7)$ je tedy nutné zamítnout.

Výpočty ve výše uvedené tabulce ukazují, že rovněž i v tomto případě existuje u více než dvou třetin položek IFC a položky zvyšování korupce pouze zanedbatelná závislost. Až na dva případy se zde vyskytuje záporná hodnota korelačního koeficientu. Statisticky významná je zde pouze hodnota korelace mezi položkou zvyšování korupce a organizování setkání ($p = 0,014$). Lze se tedy domnívat, že vyšší míra setkávání v dané organizaci může mít pozitivní vliv na potlačování korupce. Hypotéza $H_0(8)$ se zamítá.

Středně silnou závislost (tj. rozpětí korelačního koeficientu mezi 0,3 a 0,5) a současně statistickou významnost korelačního koeficientu je možné nalézt u těchto položek:

- Obě položky odbornosti a hospodárnost a efektivnost

- Obě položky komunikace a hospodárnost a efektivnost
- Identifikace pracovníků s organizací a hospodárnost a efektivnost
- Flexibilita a hospodárnost a efektivnost
- Analýza informací a hospodárnost
- Implementace do rozhodování a efektivnost
- Podpora hlavního cíle a hospodárnost a efektivnost

Z položek měřících výkon organizací veřejné správy dosahují nejvyšší pozitivní korelace s položkami IFC hospodárnost a efektivnost.

IFC u organizací veřejné správy

K analýze daného souboru byly opět využity charakteristiky popisné statistiky medián a kvartily. Výsledky vztahující se k IFC jsou uvedeny v Tabulce 24.

Tabulka 24: Deskriptivní statistika IFC u analyzovaných organizací

Prvky	Položky	Medián	25%	50%	75%
Uspořádání podniku	Sledování činností	4	3	4	4
	Definování činností	4	3	4	5
Odbornost zaměstnanců	Zkušenosti specialisté	4	3	4	4
	Další vzdělávání	4	3	4	5
Komunikace	Organizování setkání	3	2	3	4
	Analýza připomínek	3	2	3	4
Styl vedení	Týmová práce, kooperace	4	3	4	4
	Ne striktnost a formálnost	3	3	3	4
Podniková kultura	Preference externího prostředí	4	3	4	4
	Inovace	3	3	3	4
Etika a dobrá pověst	Etická rozhodnutí	3	2	3	4
	Identifikace pracovníků s organizací	3	3	3	4
Organizační struktura	Kompetence a odpovědnost	4	4	4	5
	Flexibilita	4	3	4	4
Koordinační - získávání info	Informace od stakeholderů	4	3	4	4
	Informace o nových zdrojích	4	3	4	4
Koordinační - sdílení info	Koordinační mezi odděleními	3	3	3	4
	Koordinační vůči externímu prostředí	4	3	4	4
Koordinační - všech aktivit a procesů	Analýza informací	4	3	4	4
	Implementace do rozhodování	4	3	4	4
Strategie (Kontrola)	Dosahování dlouhodobých cílů	3	3	3	4
	Podpora hlavního cíle	4	3	4	4

Zdroj: autorka

Medián položek je u čtrnácti položek 4 u osmi položek pak 3. K položkám, jejichž medián činí 3, patří organizování setkání, analýza připomínek, ne striktnost a formálnost, inovace, etická rozhodnutí, identifikace pracovníků s organizací, koordinace mezi odděleními a dosahování dlouhodobých cílů.

Vyššími hodnotami jsou hodnoceny položky definování činností a další vzdělávání, kdy u těchto položek polovina hodnot pohybující se kolem mediánu nabývá hodnot 3 až 5. Nejvyšší hodnotu pak dosahuje položka kompetence a odpovědnost, u níž polovina hodnot pohybující se kolem mediánu nabývá hodnot 4 a 5.

Nejnižší hodnotu vykazují položky organizování setkání, analýza připomínek a etická rozhodnutí. Polovina hodnot pohybujících se kolem mediánu nabývá u těchto položek hodnoty 2 až 4. Hodnotu 5 u 3. kvartilu nevykazuje ani jedna položka z užšího pojetí koordinace.

Z realizovaného výzkumu lze obecně vyvodit, že v analyzovaných organizacích jsou stanoveny kompetence jednotlivých pracovníků a je definována jejich odpovědnost, jsou definovány činnosti a je dbáno na další vzdělávání zaměstnanců.

6.3 KOMPARACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ

Při porovnání výsledků popisné statistiky obou šetřených subjektů vyplývá, že u podnikatelských subjektů jsou u položek IFC dosahovány vyšší hodnoty než u organizací veřejné správy. Položky, jejichž polovina hodnot pohybující se kolem mediánů nabývá hodnot 4 a 5, jsou v obou souborech odlišné. U podnikatelských subjektů se jedná o položky zkušenosti specialisté, týmová práce a kooperace a identifikace pracovníků s podnikem. U odpovědí respondentů organizací veřejné správy se k položkám, jejichž polovina hodnot pohybující se kolem mediánu dosahující hodnot 4 a 5 řadí pouze položka kompetence a odpovědnost. Naopak je možné nalézt stejné položky u obou analyzovaných souborů s nejnižší hodnotou, tj. případ, kdy polovina hodnot pohybující se kolem mediánu nabývá u položek hodnoty 2 až 4. K těmto položkám u obou souborů patří položka etická rozhodnutí a položka organizování setkání.

Toto prvotní srovnání je doplněno porovnáním hodnocení položek mezi dvěma sledovanými skupinami pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti. Hladina významnosti je stanovena na 0,05. Jestliže $p < 0,05$, pak zamítáme nulovou hypotézu (H_0 : položky jsou

nezávislé), resp. přijímáme alternativní hypotézu (H_A: položky jsou závislé). Dále je měřena síla závislosti testovaných proměnných, tedy hodnocení na skupině prostřednictvím Cramérova koeficientu.

Výsledky obou testů jsou uvedeny v Tabulce 25.

Tabulka 25: Chí-kvadrát test nezávislosti a Cramérův test

		Hodnota testovacího kritéria	p-hodnota (signifikance)	Cramérův koeficient (V)
Uspořádání organizace	Sledování činností	13,550	0,009	0,295
	Definování činnosti pracovníků	8,021	0,091	
Odbornost	Zkušenosti specialisté	6,485	0,166	
	Další vzdělávání	5,641	0,228	
Komunikace	Organizování setkání	9,459	0,051	
	Analýza připomínek	18,765	0,001	0,347
Styl vedení	Týmová práce, kooperace	13,727	0,008	0,297
	Ne striktnost a formálnost	20,986	0,000	0,367
Podniková kultura	Preference externího prostředí	6,549	0,162	
	Inovace	2,861	0,581	
Etika a dobrá pověst	Etická rozhodnutí	0,567	0,967	
	Identifikace pracovníků s organizací	26,714	0,000	0,414
Organizační struktura	Kompetence a odpovědnost	5,831	0,212	
	Flexibilita	18,849	0,001	0,348
Koordinace Získávání informací	Informace od stakeholderů	4,718	0,318	
	Informace o nových zdrojích	3,815	0,432	
Koordinace Sdílení informací	Koordinace mezi odděleními	8,791	0,067	
	Koordinace vůči externímu prostředí	6,906	0,141	
Koordinace Všech aktivit a procesů	Analýza informací	5,901	0,207	
	Implementace do rozhodování	2,303	0,680	
Strategie a kontrola	Dosahování dlouhodobých cílů	9,096	0,059	
	Podpora hlavního cíle	0,211	0,140	

Zdroj: autorka

Vliv skupiny ($p < 0,05$) byl prokázán pouze u položek sledování činností, analýza připomínek, týmová práce a kooperace, minimum striktnosti a formálnosti, identifikace pracovníků s organizací a flexibilita. Slabá závislost (Cramérův koeficient se pohybuje v rozpětí 0,1 až 0,3) je patrná u položek sledování činností, týmová práce a kooperace. Zbývající položky vykazují střední závislost (V se pohybuje v rozpětí 0,3 až 0,7). Největší vliv skupiny (tedy rozdíl v hodnocení položek podnikatelskými subjekty a organizací veřejné správy) by prokázán u položky identifikace pracovníků s organizací, nejnižší pak u položky sledování činností.

Srovnání IFC a podnikového výkonu podniků působících v elektrotechnickém průmyslu a výkonu organizací veřejné správy je obtížně srovnatelný, neboť položky měřící výkon byly u obou skupin odlišné.

Šetření IFC u podnikatelských subjektů odhalilo, že v rámci širšího pojetí IFC existuje jedna položka, která nevykazuje statistickou signifikanci hodnot položek s užším pojetím IFC ani v jednom případě. Jedná se o položku ne striktnost a formálnost. V rámci tohoto výzkumu byl zmíněný výsledek ověřen. Korelační koeficienty a data a signifikance jsou uvedeny v Tabulce 26.

Tabulka 26: Striktnost a formálnost a užší pojetí IFC u organizací veřejné správy

Položka	Informace od stakeholderů	Informace o nových zdrojích	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí	analýza informací	implementace do rozhodování
Ne striktnost a formálnost	-0,410	-0,410	0,158	0,030	0,130	0,221
	0,689	0,692	0,125	0,771	0,899	0,051

Zdroj: autorka

Z dat uvedených v tabulce plyne, že hodnoty korelačních koeficientů u položky vztahující se k minimální striktnosti a formálnosti a položek užšího pojetí IFC rovněž nejsou statisticky signifikantní. Uvedené hodnoty tedy potvrdily závěry předchozího šetření.

Obdobně byla provedena verifikace neexistence vztahu mezi vybranými položkami jednotlivých typů podnikové kultury. Tabulky obsahující hodnotu korelačního koeficientu a statistickou signifikanci jsou uvedeny v Příloze 13. Taktéž i zde je patrné, že většina položek jednotlivých typů podnikové kultury mezi sebou vykazuje pozitivní závislost.

7 SHRNU TÍ A DISKUSE

IFC byla rozdělena na užší pojetí a širší pojetí. Užší pojetí IFC zahrnuje koordinaci v rámci získávání základních informací, koordinaci v rámci sdílení informací a koordinaci aktivit a procesů v daném podniku. Výzkum potvrdil, že existuje pozitivní korelace mezi položkami vážícími se ke koordinaci v získávání informací, koordinaci ve sdílení informací a koordinaci všech procesů a aktivit realizovaných v daném podniku. Tuto koordinaci všech procesů a aktivit je možné zobecnit na analýzu a implementaci získaných informací zahrnutých do rozhodování podniku.

Širší pojetí koordinace zahrnuje oblasti, činnosti a procesy, které užší pojetí dále rozšiřují. Jedná se o oblasti, které tvoří nezbytné předpoklady pro implementaci IFC, a v nichž se IFC zpětně projevuje. K těmto oblastem patří: uspořádání podniku, odbornost, komunikace, styl vedení, etika, podniková kultura, organizační struktura a strategie podniku (kontrola). Výzkum potvrdil, že ve většině případů existuje pozitivní korelace mezi užším a širším pojetím IFC.

Silnou pozitivní závislost s užším pojetím koordinace vykazaly tyto položky širšího pojetí:

- Kladení důrazu na další vzdělávání pracovníků (odbornost).
- Organizování pravidelného setkání... a diskuze se všemi nižšími manažery (komunikace).
- Analyzování připomínek pracovníků (komunikace).
- Zaměření na týmovou práci a vzájemnou kooperaci (styl vedení).
- Zohlednění etiky v podnikání a realizaci etických rozhodnutí (etika, image).
- Podpora identifikování pracovníků s podnikem (etika, image).
- Jasně vymezení pravomocí a odpovědností (organizační struktura).
- Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl podniku (kontrola).

Existuje tedy vzájemná pozitivní provázanost položek užšího a širšího pojetí IFC, přičemž nejvýznamněji se vzájemná provázanost s užším pojetím projevuje u oblasti komunikace a oblasti etika a image.

Položky širšího pojetí, u nichž byly zjištěny statisticky nesignifikantní hodnoty závislosti s užším pojetím koordinace jsou:

- Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.
- Zaměření se více na externí prostředí než na interní prostředí.
- Kladení důrazu na flexibilitu.
- Preferování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.

Z výše uvedených výsledků lze usuzovat, že pro samotnou koordinaci není až tak podstatné, jestli vztahy na pracovišti jsou striktní a formální. Koordinace je zaměřena na interní prostředí podniku, přičemž určitá míra flexibility je potřebná, ovšem pro samotnou koordinaci není až tak podstatná. Rovněž samotné užší pojetí koordinace nepreferuje pouze dosahování dlouhodobých cílů.

U většiny položek IFC existuje pozitivní vzájemný vztah s podnikovým výkonem. Tento výsledek koresponduje se závěry vědeckých prací autorů Tuominen a kol. (2000), Luo a kol. (2006), Juttner a kol. (2007) či Liu a kol. (2013). Silný pozitivní vztah a současně statistická signifikance existuje mezi položkami IFC zařazenými zejména do oblastí uspořádání podniku a komunikace a položkami podnikového výkonu, které mapují zvyšování efektivity produkce a úbytek reklamací. Potvrzují se tak slova Sahin a Robinson (2002), kteří vidí přínos implementace IFC zejména v tom, že dochází k šetření nákladů. Jak vidno, IFC je zaměřena více na interní prostředí podniku a tudíž je i více svázaná s efektivitou celkové produkce.

Co se pak výkonu organizací veřejné správy týče, je zde možné spatřovat mnohem nižší pozitivní závislost než která je vykazována u podnikatelských subjektů. Zde je patrná pozitivní závislost zejména s hospodárností a efektivitou.

Výsledky šetření rovněž potvrdily, že existuje pozitivní signifikantní závislost mezi důrazem na inovace a podnikovým výkonem. Tento výsledek se shoduje s poznatky výzkumů realizovaných Chung, Hsu a Tsai (2010) či Engelen, Brettel a Heinemann (2010). Naopak zanedbatelná až slabá závislost existuje mezi položkou přílišná striktnost a formálnost a položkami podnikového výkonu. Navíc uvedené hodnoty nejsou

statisticky významné. Tento výsledek se neshoduje se závěry, které uvádí Helfert a kol. (2002), kteří tvrdí, že přílišná striktnost a formálnost mají na podnikový výkon negativní vliv.

Ke každé položce podnikového výkonu byl nalezen dostatečný model určující, které položky IFC mají na danou položku podnikového výkonu největší vliv. Mezi položky, které přispívají ke zvyšování položek podnikového výkonu, patří oddělené sledování činností, další vzdělávání, minimum striktnosti a formálnosti, analýza připomínek zaměstnanců a dosahování dlouhodobých cílů. Na druhou stranu zde existuje položka, která měla v uvedených modelech negativní efekt na položky podnikového výkonu. Jednalo se o položku etická rozhodnutí. Důvodem může být to, že existuje položka, která má s touto položkou negativní korelaci a současně pozitivní korelaci s analyzovanou položkou podnikového výkonu.

V rámci IFC je možné definovat základní charakteristiky všech čtyř typů podnikové kultury dle Cameron a Quinn (1999), přičemž většinou položky vážící se k jednomu typu podnikové kultury ve většině případů vykazují vzájemnou pozitivní závislost. Tato práce se však pouze lehce dotýká problematiky IFC ve vztahu k podnikové kultuře a rozhodně by bylo záhodno provést další mnohem rozsáhlejší a detailnější šetření v této oblasti. Nezbyvá než souhlasit s tvrzením Mentzera, Meyerse a Stanka (2007), že unikátní kultura vytváří podhoubí pro úspěšnou IFC, přičemž IFC obsahuje komunikaci, spolupráci a prostředí podniku, které tuto komunikaci a spolupráci podporuje.

Zajímavé je srovnání výsledků IFC u podniků působících v elektrotechnickém průmyslu a u organizací veřejné správy. IFC uváděné podnikatelskými subjekty dosahovalo vyšších hodnot než IFC uváděné organizacemi veřejné správy. Vysoké hodnoty u podnikatelských subjektů dosáhly položky zkušenosti specialisté, týmová práce a kooperace a identifikace pracovníků s podnikem. U organizací veřejné správy dosáhla vysokého hodnocení pouze položka kompetence a odpovědnost. Uvedené hodnoty výstižně charakterizují obě skupiny. Je tedy zřejmé, že v rámci elektrotechnického průmyslu je kladen požadavek na získání zkušených specialistů, kteří dokáží pracovat v týmech a vzájemně kooperovat a jsou svými vykonávanými aktivitami a aktivitami vykonávanými daným podnikem natolik nadšení, že se s tímto podnikem identifikují. U organizací

veřejné správy je pak kladen důraz na přesně stanovené kompetence a odpovědnost, na základě kterých tyto organizace fungují.

Nejnižší hodnota u obou souborů byla vykázána u položky etická rozhodnutí a organizování setkání. U podnikatelských subjektů se k nim ještě přidává i položka informace od stakeholderů, koordinace mezi odděleními, analýza informací a dosahování dlouhodobých cílů. U organizací veřejné správy se k výše dvěma uvedeným přiřazuje i analýza připomínek. Na první pohled může být zarážející, že mezi nízké hodnoty se zařadila i položka ohled na etiku a realizace etických rozhodnutí, nicméně lze se domnívat, že u organizací veřejné správy musí být jejich činnost apriori v souladu se stanovenými právními předpisy, konkrétními postupy a pokyny. Samotné podniky rovněž musí vykonávat svou činnost v souladu s právními předpisy, ovšem jejich činnost není samotnými postupy a pokyny až tolik svazující. Podnikatelské subjekty pak vykazují nedostatky spojené s užším pojetím koordinace (získávání informací od stakeholderů, analýza informací, koordinace mezi odděleními). Pro organizace veřejné správy je pak charakteristické, že nekonají pravidelná pracovní setkání a příliš nedbají na připomínky jednotlivých pracovníků, což může být pro mnohé značně demotivující.

Při porovnávání obou souborů byl vliv skupiny prokázán u položek sledování činností, analýza připomínek, týmová práce a kooperace, minimum striktnosti a formálnosti, identifikace pracovníků s organizací a flexibilita. Z výše uvedených byl největší rozdíl v hodnocení obou skupin prokázán u položky identifikace pracovníků s organizací.

8 PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE

Přínosy habilitační práce je vhodné posuzovat ze tří hledisek, jednak z hlediska teoretického, dále pak z hlediska praktického, a konečně z hlediska pedagogického. Tato tři hlediska se vyznačují značnou provázaností. Praxe potřebuje alespoň základní teoretické znalosti k vykonávání určitých činností. Vědecké výzkumy zcela abstrahované od jakékoliv praktické aplikace jsou zase značně diskutabilní. Teoretické poznatky by mělo být možné v praxi využít a měly by vést k zefektivnění činností a rozhodovacích procesů v podnicích. Propojení těchto dvou hledisek je možné realizovat prostřednictvím pedagogické činnosti u posluchačů navštěvujících kurzy se zaměřením na marketing či management.

Přínosy habilitační práce jsou hodnoceny dle cílů stanovených v kapitole 2.2 Zdůvodnění zaměření habilitační práce.

V předkládané habilitační práci bylo snahou pokusit se o teoreticko-kritickou analýzu dostupných relevantních zdrojů a následnou systematickou sumarizaci poznatků týkajících se oblasti tržní orientace a IFC. Snahou bylo poskytnout čtenářům komplexní přehled současného stavu poznání v této problematice.

Za hlavní přínosy habilitační práce lze zařadit:

- Determinace nového pojetí IFC vycházejícího z analýzy dostupných literárních zdrojů.
- Konstrukce metody měřící IFC.
- Ověření závislosti užšího a širšího pojetí IFC.
- Ověření závislosti IFC a výkonu podnikatelských subjektů a výkonu organizací veřejné správy.

Uvedené výsledky habilitační práce rozšiřují a doplňují stávající povědomí o IFC. Navržená konstrukce nové metody měřící IFC sice vychází z předchozích metod, ale zároveň obsahuje položky IFC, které doposud nebyly v metodách měřících IFC uvedeny, ačkoliv jsou částečně navrženy již v teoretických úvahách současných autorů vztahujících se k IFC z různých vědních disciplín. Tato metoda měřící IFC byla podrobena analýze Cronbach alfa, jehož výsledek potvrdil vhodnost užití této metody. Tuto metodu je možné

využít samostatně k měření IFC nebo ji použít k doplnění měření tržní orientace. Nově navržená metoda byla zkoumána k ověření vztahu mezi užším a širším pojetím IFC, přičemž mezi těmito pojetími byla prokázána pozitivní korelace. Přínosné je i prověření IFC z pohledu čtyř typů podnikové kultury, i když se jedná pouze o zevrubnou analýzu, neboť v tomto směru doposud nebyl realizován žádný relevantní výzkum.

Přínosem habilitační práce pro manažerskou praxi je:

- Možnost využít systematizovaných poznatků z oblasti tržní orientace a IFC z důvodu hlubšího pochopení interních procesů a externích souvislostí.
- Možnosti implementace tržní orientace a IFC a determinace bariér, které mohou podnikům bránit v implementaci tržní orientace a IFC.
- Možnost využít uvedenou metodu měřící IFC .

V Příloze 7 je uveden dotazník obsahující navrženou metodu měřící IFC. Tuto metodu mohou podniky využít pro změření IFC, přičemž je možné toto měření pravidelně opakovat a zjišťovat, jestli dochází ke změně IFC v podniku, a pokud ano, v jaké oblasti je tato změna detekována. Navržená metoda je navíc snadno realizovatelná a interpretace dosažených výsledků není rovněž obtížná. Na základě aplikace této metody je možné odhalit rovněž bariéry bránící implementaci IFC a zaměřit se na jejich eliminaci.

Nově navržená metoda měřící IFC byla užita k ověření vlivu jednotlivých oblastí IFC na podnikový výkon. Všeobecně se sice hovoří o pozitivním vztahu mezi IFC a podnikovým výkonem, nicméně zde byly analyzovány jednotlivé oblasti IFC a jejich vztah k podnikovému výkonu. Manažeři tak mají možnost zjistit, které oblasti IFC vykazují vysokou pozitivní závislost s podnikovým výkonem, a které oblasti IFC se vyznačují nižší závislostí, případně, které oblasti IFC jsou ve vztahu s podnikovým výkonem nezávislé. Tentýž poznatek mohou získat i vedoucí organizací veřejné správy. Zjištěné poznatky je tedy možné využít i prakticky.

Vztah IFC a podnikového výkonu či výkonu organizace veřejné správy může být podstatným aspektem hovořícím pro aplikaci IFC v podnicích. Tento výsledek může být pro mnohé podniky zajímavý a může představovat prvotní impuls ke změření vlastní IFC a nalezení a odstranění bariér bránících implementaci IFC.

Takové chování může v konečném důsledku přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků na světových trzích či snahu o dokonalejší implementaci koncepce 3E u organizací veřejné správy. Výše uvedené vztahy by rovněž měly být důležitým podnětem dalšího zkoumání a odhalování příčin a důsledků IFC.

- Zjištění úrovně hodnot IFC u podniků produkující elektrická zařízení a elektronické součástky.
- Zjištění úrovně hodnot IFC u organizací veřejné správy.

Výzkum naznačil úroveň IFC u podniků produkujících elektrická zařízení a elektronické součástky. V tomto směru by bylo zajímavé realizovat měření u vzorku podniků zabývajících se stejným druhem činnosti působících na zahraničních trzích a oba výsledky porovnat. Rovněž byly naznačeny tendence úrovně IFC u organizací veřejné správy a uvedené poznatky komparovány s výsledky měření u elektrotechnických podniků. U obou skupin byly detekovány oblasti, u kterých dané skupiny dosahují nejvyšší a nejnižší hodnoty. Zjištěné poznatky mohou pomoci manažerům podniků i vedoucím organizací veřejné správy stanovit místa, na která by se měli více zaměřit a zvýšit tak svůj výkon.

Získané teoretické i praktické poznatky uvedené v habilitační práci mohou být uplatňovány ve výuce marketingových předmětů i managementu. Tyto poznatky jsou implementovány do výuky předmětu Marketing for Lawyers. Jedná se o kurz nabízený zahraničním studentům přijíždějícím studovat na Právnickou fakultu MU v rámci Erasmus programu. Rovněž jsou tyto poznatky začleňovány do výuky předmětu Management veřejné správy, který je zařazený do magisterského studijního programu oboru Veřejná správa.

O uvedené závěry je možné také doplnit výuku předmětů Veřejné finance vyučovaných v bakalářském, magisterském a doktorském studijním programu a předmětu Veřejné finance – ekonomické souvislosti v magisterském studijním programu na Právnické fakultě MU.

9 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM

Návrh doporučení vhodných pro další výzkum vychází jednak z poznatků zjištěných z výše uvedených výzkumů a jednak z omezení, kterými se tato habilitační práce vyznačuje.

První omezení této práce spočívá v tom, že ačkoliv bylo snahou shromáždit veškerou literaturu pojednávající o dané problematice, jsem přesvědčená, že existují výstupy vědeckých výzkumů, které se mi nepodařilo získat. Jedním z důvodů může být i to, že tyto publikace jsou psány pouze rodným jazykem autorů a nejsou tudíž publikovány v anglickém či německém jazyce. Dále je reálné, že při prohledávání databází vědeckých časopisů se některé články podařilo nechtěně přehlédnout. I tak snahou bylo získat a prostudovat všechny podstatné zdroje, které se k této problematice váží.

Druhé omezení se váže k realizaci samotného empirického výzkumu a velikosti získaného vzorku. Mnohé vědecké studie vznikají v zahraničí ve spolupráci s profesními komorami, kde členství v takovýchto organizacích je pro podniky prestižní záležitostí, a kde se jednotliví členové zavazují poskytovat data pro zpracovávání výzkumů. Přínosem je pak pro ně přístup k výsledkům provedených výzkumů. V České republice tento trend doposud není příliš aplikován, neboť zde díky obavám z prozrazení know-how, panuje vůči různým výzkumům rozpačitá atmosféra a řada podniků odmítá zapojení do těchto výzkumů.

Poslední omezení se vztahuje k možnostem samotné autorky. Tato problematika je značně rozsáhlá, tudíž by si zasloužila detailnější výzkum, ideální by v tomto případě bylo realizovat rozsáhlý výzkum týmem vědeckých pracovníků zabývajících se touto problematikou.

Budoucí výzkumy by se měly zaměřit především na nalezení odpovědí na následující otázky:

- *Existuje rozdíl ve vlivu IFC na podnikový výkon v krátkém období a dlouhém období?*

Bylo by jistě zajímavé posoudit podnikový výkon z hlediska krátkého a dlouhého období, neboť některé efekty zavedení IFC se mohou projevit s určitým zpožděním. Vhodné by bylo např. změřit podnikový výkon před změnou

související s IFC, krátce po zavedení a následně po delším časovém úseku. Nutností by ovšem bylo eliminovat ostatní vlivy, které by se na výsledném podnikovém výkonu mohly také podílet. Rychlost samotné změny pak bude zřejmě hrát taky důležitou roli. Shirokova a kol. (2014) uvádí, že rychlá transformace a rychlá změna mají daleko větší dopad na růst podniku v krátkém či střednědlouhém období. Na druhou stranu předpokládá, že v dlouhém období bude tento dopad nižší.

- *Který ze čtyř typů podnikové kultury je pro IFC klíčový?*

V rámci IFC je možné definovat základní charakteristiky všech čtyř typů podnikové kultury, nicméně by bylo vhodné zjistit, který z uvedených typů podnikové kultury je pro IFC klíčový. Tyto výzkumy proběhly v rámci tržní orientace, nikoliv však na úrovni IFC. Výsledky takového šetření by mohly být zajímavé nejen pro teorii, ale rovněž z hlediska praktického využití.

- *Detailnější detekce příčin, které mají vliv na IFC i prvků, na které by IFC mohla mít vliv.*

V této habilitační práci byly představeny oblasti, které mají vliv na IFC a posuzovány vybrané prvky, na které by IFC mohla mít vliv. Určitě by bylo záhodno prozkoumat, zda na IFC nemají vliv i některé jiné elementy, např. příbuzenský vztah zaměstnanců. Rovněž by bylo zajímavé zjistit, zda bude mít IFC vliv na všechny ostatní prvky tržní orientace, tedy např. na distributory, dodavatele, konkurenci. Další možností je pak analyzovat i prvky mimo tržní orientaci, např. dále analyzovat vztah mezi IFC a corporate social responsibility.

- *Existuje rozdíl mezi IFC u podniků působících v českém prostředí a podniků působících na zahraničních trzích?*

Mezi další témata, která by bylo vhodné při posuzování IFC zpracovat, patří i posuzování, zda existují rozdíly mezi IFC u podniků působících v českém prostředí a podniků působících na zahraničních trzích. Komparace podniků z hlediska geografického byla posuzována u tržní orientace, např. Jangl (2015) posuzoval tržní orientaci u českých a německých hi-tech podniků, samotná IFC však zatím ještě posuzována nebyla.

- *Mění se IFC s velikostí podniku?*

Záhodno by bylo jistě prozkoumat, na kolik se velikost podniku projevuje na samotné IFC. Lze předpokládat, že menší podniky by mohly dosahovat vyšší IFC než větší podniky. Na jedné straně mohou mít velké podniky problémy s koordinací a flexibilitou, na druhé straně naopak mohou mít lepší přístup k informacím o dění na trhu a mohou disponovat informačním systémem, který umožní efektivnější sdílení těchto informací. Rovněž mohou mít větší podniky lepší přístup ke zdrojům, ať již finančním či lidským. Velikost podniku byla již několikrát zkoumána z pohledu tržní orientace, ovšem jednotlivé studie dospěly k rozdílným výsledkům a např. Varela a Ríó (2003) neobjevili žádnou spojitost mezi velikostí podniku a tržní orientací.

Možností vhodných pro další výzkum je samozřejmě mnohem více. Každý autor akcentuje jako podstatné a důležité něco zcela jiného. Není důležité, jakým dalším směrem bude výzkum v této oblasti dále pokračovat, ale za podstatné považuje to, aby dále pokračoval. Význam dalšího zkoumání nejlépe vystihuje švýcarský fyzik Martin Peter (1928 – 2002), kterého citoval astrofyzik Jiří Grygar v jednom rozhovoru: „*Fyzika je jako letadlo. Když se zastaví, spadne.*“

10 ZÁVĚR

Podniky se snaží neustále shromažďovat a vyhodnocovat informace o dění na trhu, protože tyto informace jsou stabilní pouze v určitém časovém úseku. Každý podnik je proto nucen se přizpůsobovat měnícímu se prostředí, neboť neustále se měnící potřeby zákazníků přináší nové příležitosti a vytváří nové trhy. Důležitou roli zde tedy hraje schopnost podniku umět rychle na tyto podněty zareagovat. Ty podniky, které toto nedokáží, pak dříve či později daný trh opouštějí.

Tržní orientace je jedním z přístupů, který je založen na neustálém shromažďování informací o zákaznících, konkurenci, dodavatelích a všech ostatních externích aspektech, které mohou daný podnik ovlivnit. Současně je však stejný důraz kladen i na prostředí samotného podniku, tedy umět koordinovat získávání informací, jejich sdílení v rámci podniku, ale rovněž všechny činnosti, procesy a funkce. Předpokladem je vzájemná komunikace a kooperace uvnitř podniku. Všechny podněty získané z externího a interního prostředí mají být aplikovány do rozhodování. To je podstatou IFC, která je společně s orientací na zákazníka a orientací na konkurenci zásadním prvkem tržní orientace.

V předložené habilitační práci je rozebrána problematika týkající se interfunkční koordinace v rámci tržní orientace, přičemž snahou bylo přispět k prohloubení a rozšíření znalostí v této problematice. Primární předpoklad tkvěl v sumarizaci publikovaných výsledků vědeckých výzkumů a kategorizaci nejnovějších poznatků vážících se k této problematice. Citovány zde jsou poznatky vztahující se jak k samotné tržní orientaci, tak k IFC, přičemž akcentována byla zejména oblast zabývající se měřením IFC. Podnětem pro zaměření práce byla existence rozdílných metod měření IFC vybízejících k vytvoření uceleného přehledu této problematiky a pokusu vybrat z existujících metod tu nejpřijatelnější, které by byla v souladu s aktuálními poznatky prezentovanými v řadě vědeckých publikací. Vzhledem k nekompatibilitě s prezentovanými poznatky plynoucími z definic IFC bylo následně snahou vytvořit vlastní metodu měření IFC. Tuto metodu je možné využít samostatně k měření IFC, ale i jako součást měření tržní orientace.

Dále byla IFC zkoumána z několika hledisek. Primárně byl analyzován vztah mezi užším a širším pojetím IFC, dále zkoumán vztah s podnikovým výkonem u podnikatelských

subjektů a výkonem organizace u organizací veřejné správy, identifikovány položky IFC mající nejvyšší vliv na podnikový výkon a IFC byla prověřena z pohledu čtyř typů podnikové kultury. Silný pozitivní vztah a současně statistická významnost existuje mezi položkami IFC zařazenými zejména do oblastí uspořádání podniku a komunikace a položkami podnikového výkonu, které mapují zvyšování efektivity produkce a úbytek reklamací. Organizace veřejné správy pak vykazují mnohem nižší pozitivní korelaci mezi IFC a výkonem organizace než je tomu u podnikatelských subjektů. Pozitivní korelace IFC byla v této souvislosti zjištěna zejména s hospodárností a efektivitou.

Bylo shledáno, že v rámci IFC je možné definovat základní charakteristiky všech čtyř typů podnikové kultury. Dále bylo zjištěno, že podniky produkující elektrická zařízení a elektronické součástky prosazují zkušené specialisty, týmovou práci a kooperaci a identifikaci pracovníků s podnikem. Organizace veřejné správy pak preferují jasně stanovené kompetence a odpovědnost. Z analýzy Cramérova koeficientu vyplynulo, že sice existují rozdíly v odpovědích podnikatelských subjektů a organizací veřejné správy, tyto jsou však patrné jen u několika položek.

Autorka této habilitační práce doufá, že se jí podařilo naplnit stanovené cíle a že výše uvedené poznatky přiblíží podnikatelským subjektům a organizacím veřejné správy problematiku tržní orientace a interfunkční koordinace a umožní jim snáze implementovat principy tržní orientace, případně detekovat a odstraňovat nedostatky bránící implementaci tržní orientace a tím pádem i IFC.

Tato oblast nadále skýtá řadu zajímavých podnětů pro další výzkum, neboť stále existuje mnoho dalších nevyřešených otázek spojených s tržní orientací a IFC, tudíž nelze zpracováním této práce považovat danou problematiku za ukončenou. K takovým patří např. zjištění rozdílu mezi vlivem IFC na podnikový výkon v krátkém období a dlouhém období, který z typů podnikové kultury je pro IFC klíčový či detailnější zkoumání dalších příčin a důsledků IFC. Tato práce by měla sloužit jako další kamínek v mozaice vedoucí k detailnějšímu poznání IFC a tržní orientace, který teprve společně s dalšími kamínky odhalí další souvislosti a vytvoří smysluplný obraz.

LITERATURA⁶

- AAKER, D.A., MASCARENHAS, B. The need for strategic flexibility. *The Journal of Business Strategy*. 1984, **5**(2), 74–83. ISSN 0275-6668.
- ABBOT, A., BANERJI, K. Strategic flexibility and firm performance: the case of us based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2003, **4**(1/2), 1–12. ISSN 0972-2696.
- ABDULLAH, A., AIMIN, W. Building a Framework for Market Orientation Impact on Radical and Incremental Marketing Innovation Research. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2015, **1**(2), 71-83. ISSN 1849-5664.
- ACQUAAH, M. a kol. Human Resource Management and Market Orientation Strategies in Family and Non-family Firms in Ghana: How Do They Relate to Competitive Strategy and Firm Performance? *Family Business in Sub-Saharan Africa*, Greensboro: Palgrave, MACMILLAN, 2016. ISBN 978-1-137-36143-1.
- AKIMOVA, I. Development of Market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*. 2000, **34**(9/10), 1128–1148. ISSN 0309-0566.
- ALPKAN, L. ŞANAL, M., AYDEN, Y. Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012, **41**, 461-468. ISSN 1877-0428.
- AMIN, M. a kol. The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*. 2016, **7**(1), 39-59. ISSN 2040-8749.
- ANDERSON, E.W. a kol. Customer Orientation, Market Share and Profitability. *Journal of Marketing*. 1994, **56**(July), 53-66. ISSN 1547-7185.
- ANDERSON, J.C., NARUS, J.A., VAN ROSSUM, W. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. 2006, **84**(3), 90-99. ISSN 0017-8012.
- ANSAH, M. O., CHINOMON, R. Analysis of Market Orientation on Business Performance in the Multinational Service Industries. *Journal of the Social Sciences*. 2017, **13**(1), 40-52. ISSN 1558-698.
- APPIAH-ADU, K. Market orientation and performance. *Journal of Strategic Marketing*. 1998, **6**(1), 25-45. ISSN 0965-254-X.

⁶ Seznam literatury obsahuje i publikace citované v přílohách.

- ARMSTRONG, J.S., COLLOPY, F. Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing Research*. 1996, **33**(2), 188-199. ISSN 1547-7193.
- AVLONITIS, G.J., GOUNARIS, S.P. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*. 1999, **33**(11/12),1003–1037. ISSN 0309-0566.
- ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*. 1996, **35**(2), 93-103. ISSN 0148-2963.
- AUH, S., MENGUC, B. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*. 2005, **58**(12), 1652-1661. ISSN 0148-2963.
- AVLONITIS, G.J., GOUNARIS, S.P. Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*. 1997, **26**(5), 385-402. ISSN 0019-8501.
- BAIN, J. S. Barriers to New Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956. ISBN 978-0-674-18803-7.
- BAHADORI, M. a kol. Study of relationship between the organizational structure and market orientation from the viewpoint of nurse managers. *Journal of Education Health Promotion*. 2015, **4**(15). ISSN 2319-6440.
- BAKER, W.E., A SINKULA, J.M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*. 2009, **47**(4), 443–464. ISSN 0047-2778.
- BALLOU, R.H. The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*. 2007, **19**(4), 332-348. ISSN 0955-534X.
- BALLOU, R. H. a kol. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*. 2000, **29**(1), 7-18. ISSN 0019-8501.
- BARNABAS, N., MEKOTH, N. Autonomy, market orientation and performance in Indian retail banking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2010, **22**(3), 330-350. ISSN 1355-5855.
- BARNETT, W. P., BURGELMAN, R. A. Evolutionary Perspectives on Strategy. *Strategic Management Journal*. 1996, **17**(Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy), 5-19. ISSN 1097-0266.

- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991, **17**(1), 99-120. ISSN 15571211.
- BARTOŠEK, V., TOMÁŠKOVÁ, E. Interfunctional Coordination from Company Functions Point of View. *Acta academica karviniensia*. 2013, **13**(3), 5-17. ISSN: 1212-415X.
- BASNET, C. The measurement of internal supply chain integration. *Management Research Review*, 2013, **36**(2), 153–172. ISSN 2040-8269.
- BELAK, J., MILFELNER, B. Informal and Formal Institutional Measures of Business Ethics Implementation at Different Stages of Enterprise Life Cycle. *Acta polytech. Hung.* 2011, **8**(1), 105-122. ISSN 1785-8860.
- BENTON, H. M., WATSON, J., LOVE, D.M. Research Agenda: Metrics for Evaluating Supply Chain Control Systems. The fourth International Conference on Managing Innovative Manufacturing, Responsive Production and the Agile Enterprise. Bradford, UK: MCB University Press, 2000. pp. 118-126.
- BERINGS, M.G.M.C., POELL, R.F., SIMONS, P.R.-J. Conceptualizing on-the-job learning styles. *Human Resource Development Review*. 2005, **4**(4), 373–400. ISSN 15526712.
- BHARADWAJ, S.G. a kol. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*. 1993, **57**(4), 83-99. ISSN 1547-7185.
- BIEMANS, W.G. Implementing Market-Oriented Product Development. *Technology Review*. 1995, **83**, 47–53. ISSN 1099-274X.
- BIGNÉ, J. E. a kol. Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*. 2004, **38**(1/2), 175 – 193. ISSN 0309-0566.
- BISP, S., HARMSEN, H., GRUNERT, K.G. Improving Measurement of Market Orientation - An Attitude/Activitybased approach. Proceedings from the 25th EMAC Conference, 1996, 75-87.
- BODEA, L., DUȚU, C. The Consequences of Market Orientation on Business Performance. *Journal of Economics and Business Research*. 2016, **22**(1). ISSN 2068-3537.

- BODLAJ, M., COENDERS, G. ZABKAR, V. Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*. 2012, **13**(4), 666-687. ISSN 2029-4433.
- BOUACHOUCH, M., MAMAD, M. Analysis of the Antecedents of Inter-Functional Coordination in the Supply Chain Context: Case of the Medicament Flows in a Moroccan University Hospital. *International Journal of Business and Management*. 2014, **9**(8), 97 – 107. ISSN 1833-3850.
- BOURANTA, N. a kol. The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. *Operational Research: An International Journal*. 2005, **5**(2), 349 – 62. ISSN 1866-1505.
- BRADY, E., BRACE-GOVAN, J., BRENNAN, L., CONDUIT, J. Market orientation and marketing in nonprofit organizations. Indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2011, **16**(1), 84-98. ISSN 1479-103X.
- BRETTEL, M. ENGELEN, A. HEINEMANN, F., KESSELL, A. Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in jungen Wachstumsunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 2008, **78**(11), 1197-1220. ISSN 1861-8928.
- BRETTEL, M., ENGELEN, A., HEINEMANN, F. New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation. *Journal of International Entrepreneurship*. 2009, **7**(2), 88-110. ISSN 1570-7385.
- BRETTEL, M., OSWALD, M., FLATTEN, T. Alignment of market orientation and innovation as a success factor: a five-country study. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2012, **24**(2), 151-165. ISSN 0953-7325.
- BRIK, A. B. RETTAB, B., MELLAHI, K. Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics*. 2011, **99**(3), 307-324. ISSN 1573-0697.
- BURGESS, S.M., NYAJEKA, P. Market orientation and performance in low-income countries: The case of Zimbabwean retailers. *Advances in International Management Journal*. 2007, **20**, 215-257. ISSN 1571-5027.
- CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULOS, A., SIGUAW, J. Export market-oriented behavior, its antecedents, performance consequences and moderating factors: Evidence

form the U.S. and The U. K. Birmingham: Research Paper, Aston Business School Research Institute, Aston University, 1999.

CADOGAN, J. W. a kol. Deposition of aerially applied tebufenozide (RH-5992) on balsam fir (*Abies balsamea*) and its control of spruce budworm. *Pesticide Science*. 1998, **53**, 80-90. ISSN 1096-9063.

CADOGAN, J. W. a kol. The relative explanatory value of Export Market orientation: Comparing across business contexts. *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*. 2000, 1506–1512.

CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULOS, A. Narver & Slater, Kohli & Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*. 1995, **3**(1), 41–60. ISSN 0965-254-X

CADOGAN, J.W., KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S. Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*. 2009, **17**(4), 71–89. ISSN 1547-7215.

CAMBRA-FIERRO, J. HAR, S., MUR, A.F., REDONDO, Y.P. Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models. *Innovation: Management, Policy and Practice*. 2011, **13**(2), 154-172. ISSN 14479338.

CAMERON, K.S., QUINN, R.E. Diagnosing and changing organizational culture. NJ: Adison Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8 .

CANO, C.R., CARRILLAT, F.A., JARAMILLO, F. A Meta-Analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*. 2004, **21**(June), 179–200. ISSN 0167-8116.

CARRASCO, G., ANGELES, A., MARROQUIN-TOVAR, E. Inflexibility in organizational decision-making. *Journal of Business Economics and Management*. 2016, **17**(4), 564–579. ISSN 2029-4433.

CARUANA, A. An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. *Marketing intelligence & planning*. 1999, **17**(5), 248 – 253. ISSN 0263-4503.

- CARUANA , A., CALLEYA , P. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*. 1998, **16**(3), 108-116. ISSN 0265-2323.
- CESPEDES, F. V. The marketing gearbox. *Strategy and Business*. 1996, **3**(Second Quarter), 22-39. ISSN 1984-3372.
- COMBE, I. A., GREENLEY, G. E. Capabilities for strategic flexibility: A cognitive content framework. *European Journal of Marketing*. 2004, **38**(11/12), 1456–1480. ISSN 0309-0566.
- COOPER, M. C. a kol. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*. 1997, **8**(1), pp.1-14. ISSN 0957-4093.
- COPACINO, W. C. Copacion on strategy: get the complete supply chain picture. *Logistics Management and Distribution Report*. 1998, **37**(11). ISSN 1098-7355.
- FABBE-COSTES, N., JAHRE, M., ROUSSAT, C. Supply chain integration: the role of logistics service providers. *International Journal of Productivity & Performance Management*. 2009, **58**(1), 71-91. ISSN 1741-0401.
- CRITTENDEN, V.L., CRITTENDEN, W.F., FERRELL, L.K., FERRELL, O C., PINNEY, C.C. Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011, **39**, 71–85. ISSN 0092-0703.
- CRONIN, J., PAGE, T. An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance. *European Journal of Marketing*. 1998, **22**, 57-68. ISSN 0309-0566
- DANESE, P., ROMANO, P. Improving inter-functional coordination to face high product variety and frequent modifications. *International Journal of Operations & Production Management*. 2004, **24**(9), 863-885, ISSN 0144-3577.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 1994, **58**(4), 37-52. ISSN 1547-7185.
- DAY, P., KLEIN, R. Accountabilities: five public services. London: Tavistock. Day a Klein 1987.
- DAY, G.S., NEDUNGADI, P. Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*. 1994, **58**(April), 31-44. ISSN 1547-7185.

- DAWES, J. The relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation (Research: Further Empirical Evidence). *Marketing Bulletin*. 1999, **10**, 65 – 75. ISSN 1176-645X.
- DAWES, J. Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*. 2002, **25**(2), 173 – 199. ISSN 1327-2020.
- DAWES, J. Market orientation VS other business approaches, and their relationship with profit ability. *Marketing Science Centre*. 2000, 571 – 586.
- DEMSETZ, H. Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *The Journal of Law & Economics*. 1973, **16**(1), 1-9.
- DENG, S., DART, J. Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*. 1994, **10**(8), 725–742. ISSN 1472-1376.
- DENG, S., DART, J. The Market orientation of Chinese enterprises during a time of transition. *European Journal of Marketing*. 1999, **33**(5/6), 631 – 654. ISSN 0309-0566
- DENISON, D.R. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.). *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons, 2000.
- DESHPANDÉ, R. a kol. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*. 1993, **57**(1), 23 – 27. ISSN 1547-7185.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*. 1998, **2**(3), 213–232. ISSN 1572-8846.
- DESS, G.G. A ROBINSON, R.B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*. 1984, **7**(1), 265-273. ISSN 1097-0266.
- DIBRELL, C., CRAIG, J., HANSEN, E. Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective. *Journal of Small Business Management*. 2011, **49**(3), 467-489. ISSN 0047-2778.
- DIDONET, S. a kol. The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*. 2012, **30**(7), 757-779. ISSN 0263-4503.

- DIAO, M. T. a kol. How does the sociodemographic profile of the CEO affect a company's market orientation? The case of Senegalese SMEs. *Recherche et Applications en Marketing*. 2016, **32**(1). ISSN 2051-5707.
- DREHER, A. Marketing orientation: How to Grasp the Phenomenon. Perspectives on Marketing Management. Eds M. J. Baker. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- DOSI, G., NELSON, R.R. An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*. 1994, **4**(3), 153–172. ISSN 1432-1386.
- DUH, M. a kol. Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behavior. Exploring Differences between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*. 2010, **97**(3), 473-489. ISSN 1573-0697.
- DWAIRI, M., BHUIAN, S.N. JURKUS, A. Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy. *European Journal of Marketing*. 2007, **41**(7/8), 713-721. ISSN 0309-0566.
- DWYER, R. F., TANNER, J. F. Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning. McGraw-Hill/Irwin, 1999. ISBN 0073529907.
- EGAN, J. What's in a name? *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*. Cardiff: University of Cardiff Business School, 2001.
- ELLINGER, A. E. a kol. Market Orientation, Employee Development Practices, and Performance in Logistics Service Provider Firms'. *Industrial Marketing Management*. 2008, **37**(4), 353-366. ISSN 0019-8501.
- ELLINGER, A. E. a kol. The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S Manufacturing Firms: an Empirical Study. *Journal of Business Logistics*. 2000, **21**(1), 1-22. ISSN 2158-1592.
- ELLIS, P. D. Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*. 2006, **43**(5), 1089–1107. ISSN 1467-6486.
- ELLIS, P. D. Is Market Orientation Affected by the Size and Diversity of Customer Networks? *Management International Review*. 2010, **50**(3), 325-345. ISSN 18618901.
- ENGELEN, A., BRETTEL, M., HEINEMANN, F. The antecedents and consequences of a market orientation: the moderating role of organisational life cycles. *Journal of Marketing Management*. 2010, **26**(5-6), 515-547. ISSN 1472-1376.
- ESTEBAN, A. a kol. Market orientation in service. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 1003 – 1021. ISSN 0309-0566.

- ERDIL, S., ERDIL, O., KESKIN, H. The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*. 2004, **1**, 1 – 11. ISSN 2616-2733.
- FALKNER, R. a kol. International coordination and cooperation: the next agenda in nanomaterials regulation. In Hodge, G. A. *International Handbook on Regulating Nanotechnologies* Edward Elgar Cheltenham. Cheltenham UK: Edward Elgar, 2010, 508-524. ISBN 9781848446731.
- FARRELL, M.A. Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*. 2002, **13**(1), 1-13. ISSN 1176-645X.
- FARRELL, M.A., OCZKOWSKI, E. An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*. 1997, **8**(3), 30 – 40. ISSN 1176-645X.
- FARRELL, M. A., OCZKOWSKI, E., KHARABSHEH, R. Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2008, **20**(3), 289-308. ISSN 1355-5855.
- FARRELL, M. A., OCZKOWSKI, E. Are Market Orientation and Learning orientation necessary for superior organizational performance?. *Journal of Market-Focused Management*. 2002, **5**(3), 197–217. ISSN 1572-8846.
- FARRELLY, F., QUESTER, P. The effects of MO on trust and comitment: The case of the sponsorship business–to-business relationship. *European Journal of Marketing*. 2003, **37**(3/4), 530 – 553. ISSN 0309-0566.
- FARZARD, A., NAHAVANDI, N., CARUANA, A. The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*. 2008 **5**(11), 1480-1486. ISSN 1546-9239.
- FELEA, M., ALBĂSTROIU, I. Defining the concept of supply chain management and its relevance to Romanian academics and practitioners. *Supply Chain Management*. 2013, **15**(33), 74-88. ISSN 1359-8546.
- FERRARESI, A. A. a kol. Knowledge management, market orientation, innovativeness and organizational outcomes: a study on companies operating in Brazil. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag*. 2012, **9**(1), 89-108. ISSN 1807-1775.
- FIELD, A. *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage publications, 2000. ISBN 0761957553.

- FINDIKLI, M. a kol. The Relationship between Market Orientation and Organizational Innovation: The Role of the SHR Practices. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 2014, **9**(2), 121-135. ISSN 1308-3937.
- FISCH, J.H., ZSCHOCHE, M. The effect of flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations. *International Business Review*. 2011, **21**(5), 806–816. ISSN 0969-5931.
- FONFARA, K. Evaluations of market orientations in companies. Contemporary methodological dilemmas and challenges. *The Poznań University of Economics*. 2001, **1**(1), 31 – 47. ISSN 1506-2163.
- FRITZ, W. Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*. 1996, **30**(8), 59 – 74. ISSN 0309-0566.
- FRÖSÉN, J. a kol. Effective forms of market orientation across the business cycle: a longitudinal analysis of business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*. 2016, **52**, 91-99. ISSN 0019-8501.
- GABEL, T.G. Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns. In Barbara B Stern & George M Zinkhan (eds.). Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference. Chicago, II: American Marketing Association, 1995, 368-375.
- GAINER, B., PADANYI, P. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*. 2005, **58**(6), 854-862. ISSN 0148-2963.
- GALBRAITH, J.R., NATHANSON, D.A. Strategy implementation: the role of structure and process. St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1978.
- GATIGNON, H., XUEREBA, J.M. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*. 1997, **36**(1), 77 – 90. ISSN 1547-7193.
- GATTERMAN, P.M., HOFFMANN, S.C. The relationship between learning orientation and innovation. In: 32nd EMAC Conference: Glasgow, 2003.
- GEBHARDT, G.F., CARPENTER, G.S., SHERRY, J. F. S. Jr. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifir, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*. 2006, **70**(4), 37- 55. ISSN 1547-7185.

- GERINGER, J.M., HEBERT, L. Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*. 1991, **22**(2), 249-263. ISSN 1478-6990.
- GIMA, K.A. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 1995, **12**(4), 275-293. ISSN 0737-6782.
- GIMENEZ, C. Logistics integration processes in the food industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2006, **36**(3), 231-249. ISSN 0960-0035.
- GITTELL, J. H. a kol. Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*. 2008, **18**(2), 154 – 170. ISSN 1748-8583.
- GLAZER, R. Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*. 1991, **55**(October), 1-19. ISSN 1547-7185.
- GLAZER, R., WEISS, A.M. Marketing in turbulent environments: decision processes and time- sensitivity of information. *Journal of Marketing Research*. 1993, **30**(4), 509-21. ISSN 1547-7193.
- GOLDEN, B. R. SBU strategy and performance: The moderating effects of the corporate-SBU relationship. *Strategic Management Journal*. 1992, **13**(2), 145-158. ISSN 0143-2095.
- GOLDMAN, A., GRINSTEIN, A. Stages in the development of market orientation publication activity: A longitudinal assessment. *European Journal of Marketing*. 2010, **44**(9/10), 1384-1409. ISSN 0309-0566.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*. 1996, **7**(4), 375-388. ISSN 1526-5455.
- GRAY, B. a kol. Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*. 1998, **32**(9/10), 884 – 903. ISSN 0309-0566.
- GRAY, B., HOOLEY, G. Guest editorial: Market orientation and service firm performance – a research agenda. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 980 – 988. ISSN 0309-0566

- GROW, B. a kol. The new E-spionage Threat. *BusinessWeek*. 2008, April 10, 32–41. ISSN 0007-7135.
- GREEN, K.W. Jr. a kol. Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2012, **17**(3), 290-305. ISSN 1359-8546
- GREENLEY, G. Forms of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995, **36**(2), 166-173. ISSN 1552-7824.
- GREWAL, R., TANSHUHAJ, P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*. 2001, **65** (2), 67–80. ISSN 1547-7185
- GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008, **36**(2), 166-173. ISSN 1552-7824.
- GUO, C., WANG, Y. How manufacturer market orientation influences B2B customer satisfaction and retention: empirical investigation of the three market orientation components. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2015, **30**(2), 182-193. ISSN 0885-8624.
- GURĂU, C. Marketing flexibility in the context of service-dominant logic. *The Marketing Review*. 2009, **9**(3), 185–197. ISSN 1469-347X.
- GURKOV, I. Strategy technique for the times of high uncertainty – achieving corporate robustness through maximization of intrinsic stakeholders' benefits, in: M. Sheresheva, ed. *Contemporary Management: Problems, Hypotheses, Research*. Moscow: HSE Publishing, 2010, pp. 11-16.
- GYEPI-GARBRAH, T. F., ASAMOAH, E. S. (2015). Towards a holistic internal market orientation measurement scale. *International Journal of Contemporary Management*. 2015, **14**(4), 91–109. ISSN 1643-5494.
- HA, S.T., LO, M.C., RAMAYAH, T. Decomposing market orientation and its relationship to innovativeness of SMEs in Malaysia: the moderating effects of market turbulence. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 2016, **9**(3), 273-290. ISSN 1747-6763.

- HAIJAT, M.M. Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence and Planning*. 2002, **20**(7), 428 – 441. ISSN 0263-4503.
- HAN, J.K., KIM, N., SRIVASTAVA, R.K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*. 1998, **62**(4), 30 – 45. ISSN 1547-7185.
- HART, S. A DIAMANTOPOULOS, A. Marketing Research Activity and Company Performance: Evidence from Manufacturing Industry. *European Journal of Marketing*. 1993, **27**(5), 54-72. ISSN 0309-0566.
- HARRIGAN, K.R. Strategic flexibility: The economics of strategic planning. Lexington: Lexington Books, 1985. ISBN 1416576703.
- HARRIS, L.C. The organizational barriers to developing Market Orientation. *European Journal of Marketing*. 2000, **34**(5/6), 598 – 624. ISSN 0309-0566.
- HARRIS, L. Cultural domination: The key to Market-oriented culture? *European Journal of Marketing*. 1998, **32**(3/4), 354 -373. ISSN 0309-0566.
- HARRIS, L.C. Benchmarking against the theory of market orientation. *Management Decision*. 1996, **34**(2), 1-7. ISSN 0025-1747.
- HARRIS, L.C. Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*. 2001, **38**(January), 17–43. ISSN 1467-6486.
- HARRIS, L.C., OGBONNA, E. Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*. 2001, **35**(5/6), 744 – 764. ISSN 0309-0566.
- HARRISON-WALKER, J.L. The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*. 2001, **6**(2), pp. 139 – 172. ISSN 1084-8568.
- HARMANCIOGLU, N., GRINSTEIN, A., GOLDMAN, A. Innovation and performance outcomes of market information collection efforts: The role of top management team involvement. *International Journal of Research in Marketing*. 2010, **27**(1), 33-43. ISSN 0167-8116.
- HE, X., WEI, Y. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*. 2011, **20**(5), 535-546. ISSN 0969-5931.

- HEIENS, R.A. Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2000, **4**(1). 1-5. ISSN 1526-1794.
- HELPERT, G., RITTER, T., WALTER, A. Redefining Market Orientation from a relationship perspective. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 1119-1139. ISSN 0309-0566.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO M., ARCAS-LARIO N. The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*. 2003, **20**(2), 133–152. ISSN 0167-8116.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M., DELGADO-BALLESTER, E. Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces: Empirical evidence from Spain. *European Journal of Innovation Management*. 2009, **12**(4), 470-491. ISSN 1460-1060.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. a kol. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2010, **15**(2), 101 – 114. ISSN 1359-8546.
- HINDLS, R., NOVÁK, I., KOŇOKOVÁ, J. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-44-1.
- HO, L.P.K. a kol. Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2017, **49**(3), 154-163. ISSN 2444-569X.
- HOMBURG, C., PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*. 2000, **37**(4), 449–462. ISSN 1547-7193.
- HOOLEY, G. J. a kol. The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*. 1990, **24**(9), 7-24, ISSN 0309-0566.
- HOOLEY, G. a kol. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*. 2003, **37**(1/2), 86 – 106. ISSN 0309-0566.
- HORVATH, L. Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2001, **6**(5), 205-207. ISSN 1359-8546.

- HOSMER, D.W., LEMESHOW, S. *Applied Logistic Regression*. New York: John Wiley & Sons, 2000. ISBN:9780471722144.
- HULT, G.T.M. A Strategic Focus on Multinationality and Firm Performance. *Global Strategy Journal*. 2011, **1**(1-2): 171 – 174. ISSN 2042-5805.
- HULT, G T., KETCHEN, D.J., SLATER, S.F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*. 2005, **26**(12), 1173-1181. ISSN 1097-0266.
- HULT, G.T.M. a kol. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 2004, **33**(5), 429-438. ISSN 0019-8501.
- HUNT, S.D., MORGAN, R.M. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. 1995, **59**(April), 1-15. ISSN 1547-7185.
- HUNT, S.D. Explaining empirically successful marketing theories: the inductive realist model, approximate truth, and market orientation. *AMS Review*. 2012, **2**(1), 5–18. ISSN 1869-8182.
- CHALUPSKÝ, V. a kol. Výzkum implementace tržní orientace u hi-tech firem. Brno: FP VUT v Brně, 2009.
- CHAO, M.CH.H, SPILLAN, J.E. The journey from market orientation to firm performance: A comparative study of US and Taiwanese SMEs. *Management Research Review*. 2010, **33**(5), 472-483. ISSN 2040-8269.
- CHARLES, P.C., WALKER, I. *Business Process Management Applied: Creating the Value Managed Enterprise*. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2005. ISBN 9781932159332.
- CHEN, Y.C. a kol. Interaction Orientation and Product Development Performance for Taiwanese Electronics Firms: The Mediating Role of Market-Relating Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*. 2017, **34**(1) 13-34. ISSN 1540-5885.
- CHEN, S. Market orientation and Guanxi in Chinese business enterprises - substitutes or complements? Ph.D. Thesis. Kensington: Australian School of Business, 2006.
- CHEN, H.P.J. a kol. Defining and operationalizing supply chain process integration. *Journal of Business Logistics*. 2009, **30**(1), 63 – 84. ISSN 2158-1592.
- CHEN, Y.-CH., LI, P-CH., LIN, Y-H. How inter- and intra-organisational coordination affect product development performance: the role of slack resources. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2013, **28**(2), 125-136. ISSN 0885-8624.

- CHEN, CH.-F., MYAGMARSUREN, O. Exploring the Moderating Effects of Value Offerings Between Market Orientation and Performance in Tourism Industry. *International Journal of Tourism Research*. 2013, **15**(6), 595-610. ISSN 1522-1970.
- CHEN, H.L., HSU, C.H. Entrepreneurial orientation and firm's performance relations in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*. 2011, **33**(5), 1-22. ISSN 02642069.
- CHEN, H. a kol. Coordination mechanism for the supply chain with leadtime consideration and price-dependent demand. *European Journal of Operational Research*. 2010, **203**(1): 70-80. ISSN 0377-2217.
- CHENG, C.C., KRUMWIEDE, D. The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*. 2012, **32**(7-8), 487-497. ISSN 0166-4972.
- CHENG, C.C., KRUMWIEDE, D. The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study. *Operations Management Research*. 2010, **3**(3-4), 161-171. ISSN 1936-9743.
- CHENG, M-Y., WANG, L. The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*. 2015, **129**(3), 639–654. ISSN 1573-0697.
- CHIOU, J-S., CHANG, T.-Z. The Effect of Management Leadership Style on Marketing Orientation, Service Quality, and Financial Results: A Cross-Cultural Study. *Journal of Global Marketing*. 2009, **22**(2), 95-107. ISSN 0891-1762.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 4th ed. Boston: Pearson Education, 2015, 86-99. ISBN 0133800571.
- CHUNG, YI-CH., HSU, Y-W., TSAI, CH-H. Research on Correlation between Information Technology Involvement, Market Orientation, Innovative Activities Implementations and Firm Performances in Taiwan's Science Industrial Park. *Information Technology Journal*. 2010, **9**(4), 621-631. ISSN 18125646.
- CHUNG, H.F.L. Market orientation, guanxi, and business performance. *Industrial Marketing Management*. 2011, **40**(4), 522-533. ISSN 0019-8501.
- CHURCHILL, G.A. A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. 1979, **16**(1), 64-73. ISSN 1547-7193.

IM, S., WORKMAN, J.P. Jr. Market orientation, creativity and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*. 2004, **68**(2), 114-132. ISSN 1547-7185.

INGENBLEEK, P.T.M. FRAMBACH, R.T., VERHALLEN, T.M.M. The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*. 2010, **27**(7), 1032-1046. ISSN 0737-6782.

JANGL, P. Model of market orientation of high-tech firms in the Czech Republic. *Economics and Sociology*. 2015, **8**(1), 106-118. ISSN 2306-3459.

JANGL, P. (2016). Model of market orientation of high-tech firms in Germany: Validation study. *Business: Theory and Practice*. 2016, **17**(3), 216-224. ISSN 2329-2644.

JAW, CH., LO, J.-Y., LIN, Y.-H. The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation*. 2010, **30**(4), 265-277. ISSN 0166-4972.

JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market Focused Management*. 1996, **1**(2), pp 119 – 135. ISSN 1572-8846.

JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*. 1993, **30**(4), 467-477. ISSN 1547-7193.

JOENSUU-SALO, S., KETTUNEN, S.K. The Impact of market orientation and marketing capability on business performance with internationalized SMEs. Proceedings of the Research in Entrepreneurship and Small Business conference, RENT XXX (2016): Innovation, Relational Networks, Technology and Knowledge Transfer as Drivers of Global Competitiveness. Antwerp, Belgium: European Council for Small Business and Entrepreneurship, 2016.

JOHN, E. Knowledge Management, Market Orientation and Innovation: a study at a Technology Park of Santa Catarina. *Brasilia Business Review*. 2016, **13**(3), 70-89.

JOHNSON, J.L., LEE, R.P., SAINI, A., GROHMANN, B. Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2003, **31**(1), 74-89. ISSN 1552-7824.

JOHNSON, M., SELNES, F. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*. 2004, **68**(2), 1-17. ISSN 1547-7185.

- JOHNSON, J.L., MARTIN, K.D., SAINI, A. The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*. 2011, **41**(4), 715-724. ISSN 0019-8501.
- JOVANOVIĆ, M. a kol. Inter-functional coordination and entrepreneurial firms' financial performance: a developing economy. Economic development and entrepreneurship in transition economies: Assessment of the last 25 years, going beyond the `transition`. *REDETE*. 2015, **4** (4), 844-854. ISSN 978-99938-46-54-3.
- JÜTTNER, U. a kol. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*. 2007, **36**(3), 377-392. ISSN 0019-8501.
- JÜTTNER, U. a kol. A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*. 2010, **21**(1), 104-126. ISSN 0957-4093.
- JYOTHI, J., JYOTHI, S. Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Sage journals*. 2013, **16**(4), 297-313. ISSN 2158-2440.
- KAHN, K.B., MENTZER, J.T. Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*. 1998, **42**(1), 53-62. ISSN 0148-2963.
- KAHN, K.B., MENTZER, J. T. Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 1996, **26**(8), 6-14. ISSN 0960-0035.
- KAHN, K.B., REIZENSTEIN, R.C. A RENTZ, J.O. Sales-distribution interfunctional climate and relationship effectiveness. *Journal of Business Research*. 2004, **57**(10), 1067-1208. ISSN 0148-2963.
- KANG, B. Effects of Firms' Market Orientation Dimensions on Shop Managers' Attitudes. *Journal of Applied Sciences*. 2015, **15**(2), 248-255. ISSN 18125662.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992, **70**(1), 71-79. ISSN 0017-8012.
- KASPER, H. Culture and leadership in MO service organisations. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 1047 – 1057. ISSN 0309-0566.
- KARLÍČEK, M. a kol. Role marketingu ve firmách. Hlavní problémy, jejich příčiny a možné cesty řešení. Zlín: Ve RBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-56-9.

- KARAMI, S. a kol. Investigating relation between organizational culture and knowledge management in educational department general of Golestan (Iran). In First national conference of training and psychology. Marvdasht (Iran), 2014.
- KATSUHIKO, S., HITT, M.A. Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*. 2004, **18**(4), 44-59. ISSN 0896-3789.
- KAURA, V., DURGA PRASAD, C.S., SHARMA, S. Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 2015, **33**(4), 404-422. ISSN 0265-2323.
- KAURAV, R.P.S. a kol. Effect of Internal Marketing on Hotels: Empirical Evidence for Internal Customers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2015, **16**(4), 311-330. ISSN 1525-6480.
- KEITH, R. J. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*. 1960, **24**(1), 35-38. ISSN 1547-7185.
- KENNEDY K.N., GOOLSBY, J.R., ARNOULD, E.J. Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*. 2003, **67**(4), 67-81. ISSN 1547-7185.
- KIRCA, A.H. The effects of market orientation on subsidiary performance: Empirical evidence from MNCs in Turkey. *Journal of World Business*. 2011, **46**(4), 447-454. ISSN 1090-9516.
- KIRCA, A.H., HULT, G. T. M. Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture. *International Marketing Review*. 2009, **26**(6), 633-650. ISSN 0265-1335.
- KIRCA, A.H., BEARDEN, W.O., HULT, G.T.M. Forms of market orientation and firm performance. A complementary approach. *AMS Review*. 2011, **1**, 145-153. ISSN 1869-8182.
- KIRCA, A.H., BEARDEN, W.O., ROTH, K. Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: the role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011, **39**(5), 683-699. ISSN 1552-7824.

- KIRCA, A.H., JAYACHANDRAN, S., BEARDEN W.O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. 2005, **69**(2), 24-41. ISSN 1547-7185.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 1990, **54**(2), 1–18. ISSN 1547-7185.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J., KUMAR, A. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*. 1993, **30**(4), 467 –77. ISSN 1547-7193.
- KOK, R.A.W., BIEMANS, W.G. Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach. *Technovation*. 2009, **29**(8), 517-526. ISSN 0166-4972.
- KOK, R.A.W., DRIESSEN, P.H. Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations. *The Service Industries Journal*. 2012, **32**(12), 1901-1921. ISSN 02642069.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Bratislava: *Uni line*, 1993, 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- KOTLER, P. Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- KOU, T-CH., LEE, B.C.Y., WEI, CH. The Influence of Supply Chain Architecture on New Product Launch and Performance in the High-Tech Industry. *Journal of Business and Industrial Marketing (SSCI)*. 2015, **30**(5), 677-687. ISSN 0885-8624.
- KRAUS, F., LINGENFELDER, M., WIESEKE, J. Ist Marktorientierung ansteckend? Der Transfer der Marktorientierung über Hierarchieebenen – Eine empirische Mehrebenenuntersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 2010, **80**(4), 383-416. ISSN 1861-8928.
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R., YAUGER, C. Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*. 1998, **24**(2), 201-234. ISSN 15571211.
- KUSLUVAN, S. a kol. The human dimension. A review of human resource management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010, **31**(2), 174-214. ISSN 19389655.

- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A., RIVERA, J. Measuring Market orientation in several populations: a structural equations model. *European Journal of Marketing*. 1998, **32**(1/2), 23 -39. ISSN 0309-0566.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*. 2001, **18**(2), 130-145. ISSN 0265-1335.
- LADO, N., DUQUE, L.C., BASSI, D.A. Current Marketing Practices and Market Orientation in the Context of an Emerging Economy: The Case of Uruguay. *Journal of Small Business Management*. 2013, **51**(4), 602-616. ISSN 0047-2778.
- LAFFERTY, B.A., HULT, G.T.M. A synthesis of contemporary Market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*. 2001, **35**(1/2), 92-109. ISSN 0309-0566.
- FAFORET, S. Size, strategic, and market orientation effects on innovation. *Journal of Business Research*. 2008, **61**(7), 753–764. ISSN 0148-2963.
- LAMBERG, H., NÄRVÄNEN, E. Creating Market Orientation in a Professional High-Tech. *Organization International Journal of Business and Management*. 2015, **10**(5), 44-56. ISSN 1833-3850
- LAMBERT, D.M. The Development of an Inventory Costing Methodology. A study of the Costs Associated with Holding Inventory. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.
- LAMBERTI, L., NOCI, G. Marketing power and CMO power: could market orientation break the link? An exploratory case study. *Journal of Strategic Marketing*. 2009, **17**(5), 327-343. ISSN 0965-254-X.
- LANGERAK, F. The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market and its business performance. *International Journal of Market Research*. 1997, **43**(1), pp. 43 – 62. ISSN 1470-7853.
- LANGERAK, F. What is the Predictive Power of Market Orientation? *ERIM Report series research in management*, ERS-88-MKT, 2002.
- LAWRENCE, P., LORSCH, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967, **12**, 1-30. ISSN 0001-8392.
- LEE, CH.-F. a kol. Statistics for Business and Financial Economics. New York: Springer Science + Business Media, 2013. ISBN 978-1-4614-5897-5.

- LI, Y., SU, Z., LIU, Y. Can strategic flexibility help firms profit from product innovation. *Technovation*. 2010, **30**(5-6), 300-309. ISSN 0166-4972
- LI, Y., ZHAO, Y., TAN, J., LIU, Y. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*. 2008, **46**(1), 113-133. ISSN 0047-2778.
- LIAO, S., CHANG, W.-J., WU, C.-C., KATRICHIS, J.M. A survey of market orientation research (1995–2008): Literature review and classification. *Industrial Marketing Management*. 2011, **40**(2), 301–310. ISSN 0019-8501.
- LICHTENTHAL, J.D., WILSON, D.T. Becoming MarketOriented. *Journal of Business Research*. 1992, **24**(3), 191 - 208. ISSN 0148-2963.
- LINGS, I. N. Internal market orientation: Construct and consequences *Journal of Business Research*. 2004, **57**(4), 405-413. ISSN 0148-2963.
- LIU, H. A dynamic perspective of business orientation. In Varadarajan, R. and Jaworski, B. (Eds), *Marketing Theory and Applications*, AMA Winter Educators Conference. Chicago: AMA, 1993. 13-21.
- LIU, H. a kol. Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 2013, **33**(3), 322 – 346. ISSN 0144-3577.
- LONIAL, S.C. a kol. The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management and Data Systems*. 2008, **108**(6), 794-811. ISSN 02635577.
- LUKAS, B.A., FERRELL, O.C. The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Market Science*. 2000, **28**(2), 239–247. ISSN 2394-7926.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUO, X. a kol. Cross-functional „coopetition“: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*. 2006, **70**(2), 67-80. ISSN 1547-7185.
- MAHMOUD, M.A., KASTNER, A.N.A., AKYEA, K.S. Market orientation as a competitive tool: Empirical evidence from ‘quartile one’ banks in Ghana. *Journal of Financial Services Marketing*. 2012, **16**(3-4), 316-334. ISSN 1479-1846.

- MATANDA, M.J., NDUBISI, N.O. Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation. *Journal of Enterprise Information Management*. 2009, **22**(4), 384-407. ISSN 1741-0398.
- MALTZ, E., KOHLI, A.K. Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, *Journal of Marketing Research*. 1996, **23** (February), 47–61. ISSN 1547-7193.
- MASON, E.S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*. 1939, **29**(1), 61-74. ISSN 0002-8282.
- MARTIN, J.H., MARTIN, B.A., MINNILLO, P.R. Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action. *Journal of Small Business Management*. 2009, **47**(1), 92-115. ISSN 0047-2778.
- MAŘÍK, J. a kol. Performance Measurement System and Market Orientation of SMEs: Preliminary Qualitative Study. *The 9th International Days of Statistics and Economics*, Prague: 2015. 1097-1106.
- MATEAR, S. a kol. How does Market Orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 1058-1075. ISSN 0309-0566.
- MATSUNO, K., MENTZER, J.T., OZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*. 2002, **66**(3), 18 – 32. ISSN 1547-7185.
- MATSUNO, K., MENTZER, T., RENTZ, J.O. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*. 2005, **58**(1), 1-8. ISSN 0148-2963.
- MATTHYSSENS, P., PAUWELS, P., VANDENBEMPT, K. Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*. 2005, **34**, 547-554. ISSN 0019-8501.
- MAYDEU-OLIVARES, A., LADO, N. Market orientation and business economic performance: A mediational model. *International Journal of Service Industry Management*. 2003, **14**(3), pp. 284-309. ISSN 0956-4233.

- MAYER, R.C. a kol. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*. 1995, **48**(5), 874–888. ISSN 1948-0989.
- McCARTHY-BYRNE, T.M., MENTZER, J.T. Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2011, **41**(2), 135-161. ISSN 0960-0035.
- McCLURE, R.E. The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2010, **25**(7), 514-524. ISSN 0885-8624.
- McCORMACK, K.P. The Development of a Measure of Business Process Orientation. Paper presented at the European Institute for Advanced Studies in Management: Workshop on Organizational Design, Brussels, Belgium, 1999.
- McNAUGHTON, R B. a kol. Intranet Adoption and Inter-Functional Coordination. *Journal of Marketing Management*. 1999, **15**(5), 387-403. ISSN 1472-1376.
- MEGICKS, P., WARNABY, G. Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2008, **18**(1), 105-119. ISSN 1466-4402.
- MENTZER, J.T. Supply Chain Management. London: SAGE, 2001. ISBN 0761921117.
- MENTZER, J.T., MEYERS, M.B., STANK, T.P. Handbook of Global Supply Chain Management. London: Sage, 2007. ISBN 1412918057.
- MENGUC, B., AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Market Science*. 2006, **34**(1), 63-73. ISSN 2394-7926
- MENGUC, B., AUH, S. Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing*. 2008, **25**(1), 34-45. ISSN 0167-8116.
- MICHEELS, E.T., GOW, H.R. The moderating effects of trust and commitment on market orientation, value discipline clarity, and firm performance. *Agribusiness*. 2011, **27**(3), 360-378. ISSN 1520-6297.
- MILICHOVSKÝ, F., ŠIMBEROVÁ, I. Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing. *Engineering Economics*. 2015, **26**(2), 211-219. ISSN 2029-5839.
- MIN, S.H. Developing a Theoretical Framework for Interfunctional Coordination toward Successful Supply Chain Management. *Korean Journal of Logistics*. 2011, **19**(3), 55- 82.

- MIN, H. Principles of Supply Chain Management, Essentials of Supply Chain Management. The New Business Concepts and Applications. FT Press Operations Management, 2015. ISBN 0134036239.
- MIN, S., MENTZER, J.T. Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts. *Journal of Business Logistics*. 2004, **25**(1), 63-100. ISSN 2158-1592.
- MIN, S. a kol. A market orientation in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2007, **35**(1), 507-522. ISSN 1552-7824.
- MIN, S., MENTZER, J.T. The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2000, **30**(9), 765-787. ISSN 0960-0035.
- MINTZBERG H. The Structuring of Organizations. In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management. London: Palgrave, 1989. ISBN 978-1-349-20317-8.
- MIRA, S.A., AHRANJANI, N.M. A structural model of knowledge management-strategic orientations relationship in constructing companies: an empirical study of a developing country. *Journal of Management*. 2016, **1**(4). 330-351. ISSN 15571211.
- MODI, P. Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*. 2012, **20**(5), 447–460. ISSN 0965-254-X.
- MODI, P., MISHRA, D. Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*. 2010, **26**(5-6), 548-569. ISSN 1472-1376.
- MOENAERT, R.K. a kol. Cultural Differences in New Technology Management. In Managing New Product Development. W. E. Souder and J. D. Sherman, eds. New York: McGraw-Hill, 1994. 287-314. ISBN 9780070597488.
- MOENAERT, R.K., SOUDER, W.E. An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model. *Journal of Product Innovation Management*. 1990, **7**(3), 91–107. ISSN 0737-6782.
- MOHAMMADI, M.A.D. a kol. Human Resource Management Orientation and Market Orientation Effect on Perceived Organizational Performance Mediated by Innovation. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 2015, **23**(9), 2155-2165. ISSN 1990-9233.
- MOHR, J.J., SENGUPTA, S., SLATER, S. Marketing of High Technology products and Innovations. England: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 9781292040332.

MOHSEN, K., ENG, T. Enhancing Inter functional coordination and marketing performance: utilization of the motivation/ability/opportunity framework. UNSPECIFIED. EBS Working Papers WP2013-9. University of Essex: Colchester, 2013.

MOLANDER, S., FELLESSION, M. FRIMAN, M. A SKÅLÉN, P. Market Orientation in Public Transport Research – A Review. *Transport Reviews*. 2012, **32**(2), 155-180. ISSN 0144-1647.

MOLLENKOPF, D. a kol. The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. *Journal of Business Logistics*. 2000, **21**(2), 89-112. ISSN 2158-1592.

MORGAN, N.A., a kol. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 2009, **30**(8), 909-920. ISSN 0143-2095.

MORGAN, R.E. A BERTHON, P. Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*. 2008, **45**(8), 1329-1353. ISSN 1467-6486.

MORGAN, R.E, STRON, C.A. Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*. 1998, **32**(11/12), 1051 – 1073. ISSN 0309-0566.

MOORMAN, CH., MINER, A.S. The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*. 1998, **62**(July), 1-20. ISSN 1547-7185.

MURPHY, P.R., POIST, R.F. The logistics-marketing interface: Techniques for enhancing cooperation. *Transportation Journal*. 1992, **32**(2), 14-23. ISSN 2157-328X.

MURRAY, J.Y., GAO, G.Y., KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011, **39**(2), 252-269. ISSN 1552-7824.

NARVER, J.C., SLATER, S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990, **54**(4), 20-35. ISSN 1547-7185.

NEU, W.A., BROWN, S.W. Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research*. 2005, **8**(1), 3-17. ISSN 1552-7379.

- NICULESCU, M., XU, B., HAMPTON, G.M., PETERSON, R.T. Market Orientation and its Measurement in Universities. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice and Research*. 2013, **3**(2). ISSN 2153-7615.
- NGO, L.V., O'CASS, A. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*. 2011, **28**(1-2), 173-187. ISSN 1472-1376.
- O'BRIEN, J. A. Introduction au système d'information: un outil essentiel pour l'entreprise branchée. 2. édition. Chenelière: McGraw-Hill, 2003.
- OCZKOWSKI, E., FARRELL, M.A. Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*. 1998, **15**, 349-366. ISSN 0167-8116.
- O'DWYER, M., LEDWITH, A. Determinants of new product performance in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2009, **15**(2), 124-136. ISSN 1355-2554.
- OLAVARRIETA, S., FRIEDMANN, R. Market-oriented culture, knowledge related resources, reputation assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*. 1999, **7**(4), 215-228. ISSN 0965-254-X.
- OLAVARRIETA, S., FRIEDMANN, R. Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*. 2008, **61**(6), 623-630. ISSN 0148-2963.
- OPPER, S. a kol. Risk Aversion and Guanxi Activities: A Behavioral Analysis of CEOs in China. *Academy of Management Journal*. 2016, **60**(4), 1504-1530. ISSN 1948-0989.
- OPOKU, R.A., ESSIEN, V.B. Employee perceptions of market orientation in the banking industry: A case from a developing country. *Journal of Financial Services Marketing*. 2011, **16**(2), 139-152. ISSN 1479-1846.
- ORDANINI, A., MAGLIO, P.P. Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development. *Decision Sciences*. 2009, **40**(3), 601-625. ISSN 1540-5915.
- OLSEN, H.W., OLSEN, E.J. Advancing the Concept of Marketing Orientation: An Empirical Examination in South America. *Latin American Business Review*. 2004, **5**(2), 1-24. ISSN 1528-6932.

- ORTEGA, R.T. From market orientation to orientation towards international markets (OIM) of born global firms: evaluating the impact of OIM on born global firms' performance. Doctoral Thesis. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. 2015.
- OSPINA, J.M., PEREZ, G. A Measure of Market Orientation: Development and Validation in a Different Cultural Context. *Innovar*. 2013, **23**(49), 41-49. ISSN 2248-6968.
- O'SULLIVAN, D., BUTLER, P. Market orientation and enterprise policy. *European Journal of Marketing*. 2009, **43**(11/12), 1349-1364. ISSN 0309-0566.
- PALMER, R. Managerial understanding of contemporary industrial marketing issues, *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2002, **5**(2), 135–143. ISSN 1352-2752.
- PANIGYRAKIS, G.G., THEODORIDIS, P. Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2007, **14**(2), 137-149. ISSN 0969-6989.
- PANOMJERASAWAT, J., JHUNDRA-INDRA, P., MUENTHAISONG, K. Marketing Flexibility Orientation and Marketing Performance: The Conceptual Framework. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2015, **20**(2). ISSN 1528-2678.
- Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2014. [cit. 14.9.2014]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument154179.html>
- PAYNE, A. F. Developing a Marketing-Oriented Organization. *Business Horizons*. 1988, **31**(3), 46–53. ISSN 0007-6813.
- PEÑA, A.I.P., JAMILÉNA, D.M.F., MOLINA, M.A.R. Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 2012, **49**(3), 331-360. ISSN 0047-2778.
- PENG, C., GEORGE, R.T. The effect of inter-functional coordination on organizational commitment in the hotel industry (Scholarworks). 2011.
- PERIN, M.G. a kol. The moderating effects of innovativeness on new product development ability. *Produto & Produção*. 2010, **11**(3), 19-28. ISSN 1983-8026.
- PERRY, M.L., SHAO, A.T. MO and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 1140-1153. ISSN 0309-0566.
- PETERAF, M.A. Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission. The Cornerstones of Competitive

- Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 1993, **14**(3), 179-191. ISSN 0143-2095.
- PINTO, J.K., PRESCOTT, J.E. Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation. *Management Science*. 1993, **39**(10). ISSN 1526-5501.
- PIRITHIVIRAJ, J.C.D., KAJENDRA, K. Relationship between Market Orientation and Corporate Social Responsibility with special reference to Sri Lanka Financial Sector. *Journal of Emerging Trends. Economics and Management Sciences*. 2010, **1**(2), 107-113. ISSN 2162-6359.
- Podkladový analytický materiál Úřadu vlády ČR* [online]. Úřad vlády, ©2018. [cit. 30.6.2015]. Dostupné z: www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=813569&ad=1&attid=813617
- PORTER, M. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- POULIS, K., POULIS, E. Polyethnic market orientation and performance: A fast-moving consumer goods perspective. *Journal of Marketing Management*. 2012, **28**(5-6), 609-628. ISSN 1472-1376.
- POWPAKA, S. How market orientation affects female service employees. *Thailand Journal of Business Research*. 2006, **59**(1), 54-61. ISSN 0148-2963.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990, **68**, 79–90. ISSN 0017-8012.
- PULENDRAN, S. a kol. Antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*. 2000, **25**(2), 119-43. ISSN 1327-2020.
- PULENDRAN, S. a kol. Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*. 2003, **37**(3/4), 476 – 497. ISSN 0309-0566.
- PUMPHREY, A. Developing a Market Orientated Service Organization – A Theoretical Model. *Marketing Strategy*. 2004, **551**, 1 – 15. ISSN 2347-3770.
- QU, R. The impact of market orientation and corporate social responsibility on firm performance: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2009, **21**(4), 570-582. ISSN 1355-5855.
- QU, R. The Impact of Integration and Responsiveness on MNC Subsidiaries' Market Orientation. *Journal of Global Marketing*. 2012, **25**(3), 127-140. ISSN 0891-1762.

- RACELA, O.C., CHAIKITTISILPA, C., THOUMRUNGROJE, A. Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*. 2007, **24**(2), 144-163. ISSN 0265-1335.
- RAFIQ, M., AHMED, P.K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. 1993, **9**(3), 219-232. ISSN 1472-1376.
- RAFIQ, M., AHMED, P.K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 2000, **14**(6), 449-462. ISSN 0887-6045.
- RAJU, P. S. a kol. Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*. 2011, **64**(12), 1320-1326. ISSN 0148-2963.
- REID, M., BRADY, E. Improving firm performance through NPD: The role of market orientation, NPD orientation and the NPD process. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 2012, **20**(4), 235-241. ISSN 1441-3582.
- REIJONEN, H., KOMPPULA, R. The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success. *Journal of Strategic Marketing*. 2010, **18**(1), 19-37. ISSN 0965-254-X.
- RENKO, M., CARSRUD, A., BRÄNNBACK, M. The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*. 2009, **47**(3), 331-369. ISSN 0047-2778.
- RIVERA, J. MOLERO, V. The Construct of Market Orientation in an IberoAmerican Context. *Journal of Euromarketing*. 2006, **15**(3), 23-49. ISSN 1049-6483.
- ROBINSON, R.B., PEARCE, J.A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business - unit performance. *Strategic Management Journal*. 1988, **9**(1), 43-60. ISSN 0143-2095.
- RODRIGUES, A.P., PINHO, J.C.M.R. Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance: The specific case of local public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2010, **4**(2), 172-192. ISSN 1750-6166.
- RODRÍGUEZ-PINTO, J., CARBONELL, P., RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A.I. Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market

orientation and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*. 2011, **28**(2), 145-154. ISSN 0167-8116.

ROJAS-MÉNDEZ, J., KARA, A., SPILLAN, J. Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study. *Journal of Global Marketing*. 2006, **19**(3/4), 93-132. ISSN 0891-1762.

ROSS, M., GRACE, D., SHAO, W. Come on higher ed ... get with the programme! A study of market orientation in international student recruitment. *Educational Review*. 2013, **65**(2) 219-240. ISSN 0013-1911.

RUEKERT, R.W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*. 1992, **9**(3), 225-245. ISSN 0167-8116.

RUEKERT, R.W., WALKER, O C. Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*. 1987, **8**(3), 233-248. ISSN 0143-2095.

RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E., TEECE, D.J. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*. 1991, **12**(Winter Special Issue), 5-29. ISSN 0143-2095.

SAHAY, B. S. Supply chain collaboration: the key to value creation. Work study. 2003, **52**(2), 76-83. ISSN 0043-8022.

SAHIN, F., ROBINSON, E.P. Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review, Implications, and Directions for Future Research. *Journal of the Decision Sciences Institute*. 2002, **33**(4), 505–53. ISSN 1540-5915.

SAINI, A., JOHNSON J.L. Organizational Capabilities in E-Commerce: An Empirical Investigation of E-Brokerage Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005, **33**(3), 360-75. ISSN 1552-7824.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. , THORNHILL, A. Research methods for business students, 5th edition. Harlow: Pearson Education, 2009.

SEDZIUVIENE, N. VVEINHARDT, J. Competitiveness and Innovations: Role of Knowledge Management at a Knowledge Organization. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2010, **21**(5), 525-536. ISSN 1392-2785.

SENGE, P. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990. ISBN 9780385517256.

- SHALENDER, K., SINGH, N. Marketing Flexibility: Significance and Implications for Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2015, **16**(3), 251–262. ISSN 0974-0198.
- SHAPIRO B.P. What the hell is market oriented. *Harvard Business Review*. 1988, **66**, 119-125. ISSN 0017-8012
- SHAPIRO S.P. The social control of impersonal trust. *Am. J. Sociol.* 1987, **93**(3), 623–58. ISSN 1537-5390.
- SHARMA, M.K., JAIN, S.P.K. Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2010, **11**(3), 51–68. ISSN 0974-0198.
- SHETH, J.N., SISODIA, R.S. Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future. Oxford: Routledge, 2015. ISBN 0765616998.
- SHIN, S. Decomposed approach of market orientation and marketing mix capability: Research on their relationships with firm performance in the Korean context. *International Business Research*. 2012, **5**(1), 23-33. ISSN 17458862.
- SHIROKOVA, G. a kol. Organizational change and firm growth in emerging economies. *Journal of East European Management Studies*. 2014, **19**(2), 185-212. ISSN 1862-0019.
- SCHIEBEL, W., PÖCHTRAGER, S. Corporate ethics as a factor for success – the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2003, **8**(2), 116-121. ISSN 1359-8546.
- SCHUMPETER, J.A. The nature and necessity of a price system. In Harris, Seymour E.; Bernstein, Edward M. Economic reconstruction. New York: McGraw-Hill, 1934. ISBN 9781258305727.
- SCHUMPETER, J.A. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper & Row, 1942. ISBN 0061330086.
- SCHWEPKER, C.H. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*. 2001, **54**(1), 39–52. ISSN 0148-2963.
- SIGUAW, J.A. a kol. The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*. 1994, **31**(1), 106-116. ISSN 1547-7193.

- SIGUAW, J.A. DIAMANTOPOULOS, A. Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*. 1995, **3**(2), 77-88. ISSN 0965-254-X.
- SIKKENS, A. The complexity of interfunctional coordination when serving different market segments. Students Work, 2017.
- SIMATUPANG, T.M., SANDROTO, I.V., LUBIS, S.B.H. Supply chain coordination in a fashion firm. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2004, **9**(3), 256-268. ISSN 1359-8546.
- SLATER, S.F. Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*. 2001, **11**(4), 230 –232. ISSN: 0960-4529.
- SLATER, S.F., NARVER, J.C. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*. 1995, **59**(3), 63 – 74. ISSN 1547-7185.
- SLATER, S.F., NARVER, J.C. Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*. 1999, **20**(12). ISSN 1097-0266.
- SLATER, S.F., NARVER, J.C. Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment. Marketing Science Institut. Working Paper. 1992, 92-118.
- SLATER, S.F., NARVER, J.C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *The Journal of Marketing*. 1994, **58**(1), 46-55. ISSN 1547-7185.
- SLATER, S.F., NARVER, J.C. Customer-led and Market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*. 1998, **19**(10), 1001-1006. ISSN 1097-0266.
- SOLBERG, C.A., OLSSON, U.H. Management orientation and export performance: the case of Norwegian ICT companies. *Baltic Journal of Management*. 2010, **5**(1), 28-50. ISSN 1746-5265.
- SONG, M., MONTOYA-WEISS, M.M. The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management Journal*. 2001, **44**(1), 61-80. ISSN 1948-0989.
- SONG, M.A., PARRY, M.E. The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2009, **37**(2), 144-160. ISSN 1552-7824.

- SØRENSEN, H.E. Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*. 2009, **43**(5/6), 735-761. ISSN 0309-0566.
- SOUSA, C.M.P., LENGLER, J. Examining the Determinants of Interfunctional Coordination and Export Performance: An Investigation of Brazilian Exporters. *Advances in International Marketing*. 2011, **21**, 189-206. ISSN 1474-7979.
- STANK, T.P. a kol. Marketing/logistics integration and firm performance. *International Journal of Logistics Management*. 1999, **10**(1), 11-23. ISSN 0957-4093.
- STERNQUIST, B., HUANG, Y., CHEN, Z. Predicting market orientation: Chinese retailers in a transitional economy. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2010, **38**(5), 360-378. ISSN 0959-0552.
- STEVENS, G.C. Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*. 1989, **19**(8), 3-8. ISSN 0269-8218.
- STIGLER, G. The Organization of Industry. Chicago: University of Chicago Press, 1968. ISBN 0226774325.
- Strategie rozvoje Jihomoravského kraje 202*. [online]. Jihomoravský kraj, ©2018. [cit. 30.7.2015]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=247468&TypeID=7>.
- SUAREZ, M.C., CASOTTI, L. Marketing Orientation in the Third Sector: The Art of Afro Reggae. *Latin American Business Review*. 2009, **10**(4), 217-236. ISSN 1528-6932.
- SUBRAMANIAN, R., KUMAR, K., STRANDHOLM, K. The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship: An empirical analysis. *International Journal of Commerce and Management*. 2009, **19**(1), 7-26. ISSN 1056-9219.
- SZYMANSKI, D.M., HENARD, D.H. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2001, **29**(1), 16-35. ISSN 1552-7824.
- ŠÁLYOVÁ, S. a kol. Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. *Procedia Economics and Finance*. 2015, **34**, 622 – 629. ISSN 2212-5671.
- ŠIMBEROVÁ, I. Corporate Culture – As a Barrier of Market Orientation Implementation. *Economics & Management*. 2009, **14**, 513-521. ISSN 2162-6359.

- ŠIMBEROVÁ, I. a kol. High Technology Sector in the Czech republic: Market Orientation and Corporate Culture. In The 6th International Scientific Conference Business and Management 2010. Business and Management. Selected paper. Litva: Vilnius Gediminas Technical University, 2010. 488-493.
- TAGHIAN, M. Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy. *Journal of Marketing Management*. 2010, **26**(9-10), 825-841. ISSN 1472-1376.
- TANG, Z., TANG, J. Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*. 2012, **29**(2), 409–431. ISSN 1572-9958.
- TANTONG, P., KARANDE, K., NAIR, A., SINGHAPAKDI, A. The Effect of Product Adaptation and Market Orientation on Export Performance: A Survey of Thai Managers. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 2010, **18**(2), 155-170. ISSN 1069-6679.
- TAY, J.Y.W., TAY, L. Market orientation and the property development business in Singapore. *International Journal of Strategic Property Management*. 2007, **11**(1), 1-16. ISSN 1648-9179.
- TAUSSIG, M. The neglected need for strategic renewal in emerging markets: Lesson from Vietnam. *Business Horizon*. 2013, 56, 456-471. ISSN 0007-6813.
- THALMANN, J., BRETTEL, M. Antecedents of interaction orientation: the influence of organizational and behavioral characteristics. *Journal of Strategic Marketing*. 2012, **20**(5), 425-445. ISSN 0965-254-X.
- TOMÁŠKOVÁ, E. Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon. Brno: Vutium, 2005. ISBN 80-214-3027-3.
- TRUEMAN, K. Market-Oriented and Local Government. Barriers and Constraints. *Political Studies Association*. 2004, **1**, 1-12. ISSN 1467-9248.
- TSAL, W. Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational. *Knowledge Sharing Organization Science*. 2002, **13**(2), 179–190. ISSN 1526-5455.
- TSIOTSOU, R.H. Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*. 2010, **30**(3), 375-403. ISSN 02642069.

- TUKAMUHABWA, B.R. a kol. Mediating Variables in the Relationship between Market Orientation and Supply Chain Performance: A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Social Science*. 2011, **2**(22), 99-107. ISSN 2219-6021.
- TUOMINEN, M. a kol. Intraorganizational Relationships and Operational Performance, *Journal of Strategic Marketing*. 2000, **8**(2), 139-160. ISSN 0965-254-X.
- ULLAH, A. a kol. Achieving Service innovation Through Market Orientation: The Role of Relationship Marketing and Knowledge Management. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2016, **2**(2), 19-28. ISSN 1849-5664.
- UMESH GUNARATHNE W.H.D.P. Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. 2015, **3**(1), 255-263. ISSN 2348-7585.
- VAN RAAIJ, E.M. The implementation of Market Orientation. Enschede: Twente University Press, 2001. ISBN 9036516099.
- VAN RAAIJ, E.M., STOELHORST, J.W. The implementation of a market orientatio: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*. 2008, **42**(11/12), 1265-1293. ISSN 0309-0566.
- VARELA, J.A., RÍO, M. Market Orientation behaviour: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing intelligence & Planning*. 2003, **21**(1), 6 – 15. ISSN 0263-4503.
- VÁZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L.I., SANTOS, M.L. Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*. 2002, **36**(9/10), 1022 - 1046. ISSN 0309-0566.
- VELARDE-JURADO, E., AVILA-FIGUEROA, C. Methods for the Quality of Life Assessment. *Salud pública de méxico*. 2002, **44**(5), 448-463. ISSN 0036-3634.
- VENKATRAMAN, V., RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*. 1986, **11**(4), 801-814. ISSN 1930-3807.
- VERHEES, F.J.H. M., LANS, T., VERSTEGEN, J.A.A.M. The influence of market and entrepreneurial orientation on strategic marketing choices: the cases of Dutch farmers and horticultural growers. *Journal on Chain and Network Science*. 2012, **12**(2), 167-179. ISSN 1875-0931.

- VOOLA, R., O'CASS, A. Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*. 2010, **44**(1/2), 245-266 ISSN 0309-0566.
- VOSS, K.E. a kol. A comment on the relationship between coefficient alpha and scale characteristics. *Marketing Letters*. 2000, **11**(2), 177 – 191. ISSN 1573-059X.
- WALKER, R.M., BREWER, G.A., BOYNE, G.A., AVELLANEDA, C.N. Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad?. *Public Administration Review*. 2011, **71**(5), 707-717. ISSN 1540-6210.
- WANG, C.L., HULT, G.T.M., KETCHEN, D.J., AHMED, P.K. Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*. 2009, **17**(2), 99-122. ISSN 0965-254-X.
- WANG, C-H., CHEN, K-Y., CHEN, S-C. Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*. 2012, **31**(1), 119-129. ISSN 0278-4319.
- WANG, C.L., CHUNG, H.F.L. The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*. 2013, **66**(12), 2431–2437, 31-40. ISSN 0148-2963.
- WANG, Y. J. a kol. Streamlining interfunctional coordination in industrial SMEs. Insights from market-oriented managers. *Journal of General Management*. 2017, **42**(3). ISSN 1759-6106.
- WARD, S., GIRARDI, A., LEWANDOWSKA, A. A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2006, **14**(2), 155-167. ISSN 1069-6679.
- WARRAICH, U.A. a kol. Internal Marketing: An Application of Principal Component Analysis. *Journal of Advanced Management Science*. 2014, **2**(1), 55-60. ISSN 2168-0787.
- WEBB, D. a kol. An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation. *Journal of Business Research*. 2000, **48**(2), 101–112. ISSN 0148-2963.
- WEBSTER, F.E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 1992, **56**(4), 1-17. ISSN 1547-7185.

- WEBSTER, F.E. Jr. Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*. 1988, **31**(3), 29–39. ISSN 0007-6813.
- WEBSTER, R.L. a kol. Market Orientation Effects On Business School Performance: Views From Inside And Outside The Business School. *American Journal Of Business Education – First Quarter*. 2014, **7**(1), 9-20. ISSN 1942-2512.
- WEI, Y.S., FRANKWICK, G.L., NGUYEN, B.H. Should Firms Consider Employee Input in Reward System Design? The Effect of Participation on Market Orientation and New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2012, **29**(4), 546-558. ISSN 0737-6782.
- WEI, Y., ATUAHENE-GIMA, K. The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. *International Journal of Research in Marketing*. 2009, **26**(2), 89–96 ISSN 0167-8116.
- WENSLEY, R. A Critical Review of Research in Marketing. *British Journal of Management*. 1996, **6**, 63-82. ISSN 1467-8551.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984, **5**(2), 171-180. ISSN 0143-2095.
- WONG, H.-K., ELLIS, P.D. Is market orientation affected by the product life cycle?. *Journal of World Business*. 2007, **42**(2), 145-156. ISSN 1090-9516.
- WOODSIDE, A.G. Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study. *Industrial marketing management*. 2005, **34**(3), 275-279. ISSN 0019-8501.
- WRENN, B.W. The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 1997, **5**(3), 31-54. ISSN 1069-6679.
- YANNOPOULOS, P., AUH, S., MENGUC, B. Achieving Fit between Learning and Market Orientation: Implications for New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2012, **29**(4), 531-545. ISSN 0737-6782.
- YOU, C. a kol. How Market-Guanxi Ambidexterity Affects Adaptive Capability in China's Transition Economy. *Frontiers of Business Research in China*. 2013, **7**(4), 461 – 486. ISSN 1673-7431.
- ZAILANI, S., RAJAGOPAL, P. Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2005, **10**(5), 379-393. ISSN 1359-8546.

- ZAFAR, H. a kol. Relationship between Market Orientation, Organizational Learning, Organizational Culture and Organizational Performance: Mediating Impact of Innovation. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*. 2016, **9**(2),40-56. ISSN 2289-1560.
- ZAKARI, M. a kol. Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2013, **3**(1), 95-107. ISSN 2162-1381.
- ZÁKON č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.
- ZÁKON č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
- ZHAO, Y., CAVUSGIL, S.T. The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Journal of Industrial Marketing Management*. 2006, **35**(4), 405-414. ISSN 0019-8501.
- ZAHRA, S.A., GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*. 2002, **27**(2), 185-203. ISSN 1930-3807.
- ZEBAL, M.A., GOODWIN, D.R. Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*. 2012, **30**(3), 339-357. ISSN 0263-4503.
- ZHANG, J., DUAN, Y. Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. *Nankai Business Review International*. 2010, **1**(2), 214-231. ISSN 2040-8749.
- ZHOU, K.Z. The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*. 2005, **69**(2), 42-60. ISSN 1547-7185.
- ZHOU, K.Z. a kol. Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective. *Journal of Business Research*. 2009, **62**(11), 1063-1070. ISSN 0148-2963.
- ZHOU, K.Z., LI, C.B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*. 2010, **63**(3), 224-231. ISSN 0148-2963.
- ZHOU, K.Z., LI, J.J., ZHOU, N., SU, CH. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*. 2008, **29**(9), 985-1000. ISSN 0143-2095.

ZHOU, Y., CHAO, P., HUANG, G. Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: Evidence from China. *International Marketing Review*. 2009, **26**(3), 256-274. ISSN 0265-1335.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Definice tržní orientace	181
Příloha 2: Model tržní orientace	183
Příloha 3: Měření tržní orientace	193
Příloha 4: Implementace tržní orientace	196
Příloha 5: Nová metoda měřící tržní orientaci.....	196
Příloha 6: Přehled autorů, kteří ve své metodě měřící tržní orientaci uvedli prvek IFC	206
Příloha 7: Dotazník měřící IFC.....	217
Příloha 8: Seznam podniků působících dle vybrané kategorie v JMK.....	220
Příloha 9: Rozdělení položek dotazníku dle faktorových zátěží do oblastí.....	223
Příloha 10: Seznam skupin oddílu CZ-NACE 26 a CZ-NACE 27.....	225
Příloha 11: Výsledky Spearmanova korelačního koeficientu.....	226
Příloha 12: Významné proměnné vážící se k jednotlivým položkám podnikového výkonu	232
Příloha 13: IFC a podniková kultura u organizací veřejné správy	240

Příloha 1: Definice tržní orientace

O první definici tržní orientace se pokusil Shapiro (1988). Podnik je tržně orientovaný, jestliže „*dodává informace o všech důležitých zákaznících každému podnikovému útvaru*“, „*strategická a taktická rozhodnutí jsou interfunkční a interdivizionální*“, a „*divize a funkční oblasti musí být dobře koordinovány a řízeny ve smyslu odpovědnosti*“.

Jaworski a Kohli (1996) se zabývají podobnostmi a odlišnostmi jednotlivých definic uveřejněných během prvních pěti let „existence“ tohoto pojmu. Zjistili, že všechny definice obsahují zaměření na zákazníka jako základní prvek. Rovněž všechny mají jasnou představu o způsobu dosažení tržní orientace, např. reakcí na zákazníky. A všechny definice až na Ruekerta (1992), který se spíše věnuje tržní orientaci z pohledu strategického marketingu, naznačují, že tržní orientace obsahuje více než pouze zaměření na zákazníka. Hlavní odlišnosti spočívají ve zdůrazňovaných prvcích každé definice: Shapiro zdůrazňuje rozhodovací proces, Kohli a Jaworski činnosti týkající se zpracování informací, Narver a Slater prvky orientace založené na chování podniku, Ruekert proces strategie podniku, Deshpandé a kol. podnikovou kulturu.

Lafferty a Hult (2001) nabízí obdobné rozdělení definic tržní orientace:

- První typ definic slouží především k rozhodovacímu procesu, např. Shapiro (1988), Glazer (1991), Glazer a Weiss (1993).
- Druhý typ definic vnímá tržní orientaci jako systém tržního zpravodajství, např. Kohli a Jaworski (1990), Hooley a kol. (1990), Jaworski a Kohli (1993), Hart a Diamantopoulos (1993), Cadogan a Diamantopoulos (1995), Avlonitis a Gounaries (1997), Cadogan a kol. (1998), Lafferty a Hult (2001).
- Třetí typ definic hodnotí tržní orientaci jako chování založené na kultuře, např. Narver a Slater (1990), Slater a Narver (1992), Sigauw a kol. (1994), Slater a Narver (1994), Cadogan a Diamantopoulos (1995), Sigauw a Diamantopoulos (1995), Han a kol. (1998), Slater a Narver (1998), Langerak (2002).
- Čtvrtý typ definic vyzdvihuje u tržní orientace zaměření na strategický marketing, např. Ruekert (1992), Webster (1992), Day (1994), Day a Nedungadi (1994), Gatignon a Xuereb (1997), Morgan a Strong (1998).
- Určitá část autorů vnímá primárně tržní orientaci jako orientaci na zákazníka, např. Deshpandé a kol. (1993), Sigauw a kol. (1994), Deshpandé a Farley (1998).

Doposud mnozí autoři vychází z definic Kohliho a Jaworskiho (1990) a Narvera a Slatera (1990). Dreher (1994) a Langerak (1997) zdůrazňují, že nejasnosti v definici tržní orientace jsou založeny na nepřesné specifikaci teoretické oblasti: je tržní orientace filozofií, kulturou nebo souborem chování? Ačkoliv jsou tyto pojmy užity v jednom a tom samém smyslu – k definování tržní orientace – bylo by nesmyslné říkat, že se jedná o synonyma.

Dle Wrenna (1997) je primárním cílem „tržní orientace“ a „marketingové orientace“ uspokojování zákaznických potřeb a přání, jedná se tedy o marketingovou orientaci. Kohli a Jaworski (1990) podle něj hovoří o tržní orientaci ve smyslu marketingové orientace (jako implementaci marketingové koncepce), avšak Narver a Slater užili pojem tržní orientace ve správném znění (jako orientaci na zákazníky a konkurenci). Marketingová orientace je pak podle Slatara a Narvera (1994) směřování podniku na trh, což je uskutečňováno buď výhradně marketingovým oddělením, nebo jsou funkce marketingu rozděleny mezi nejvýznamnější oddělení podniku. Pojem orientace na zákazníka a zaměření na zákazníka naznačuje, že zaměření na (současné) zákazníky je dostatečné, neboť obsahuje efektivní přizpůsobení, jak zájmům trhu, tak zájmům podniku. Podle Van Raaije (2001) je možné pojem tržní orientace označit za nejlepší pojem vyjadřující externí zaměření týkající se současných i potenciálních zákazníků včetně koncových uživatelů, konkurence a dalších exogenních tržních sil, které ovlivňují směřování trhu jako např. nové technologie, které vytvářejí tržní směřování podniku, přičemž existují čtyři možné způsoby chápání tržní orientace:

- „učící se organizace“,
- tržní orientace jako nástroj řízení organizace založené na efektivním využití zdrojů a přizpůsobivosti podniku,
- způsoby řízení podniku (např. totalquality management),
- inovace.

Van Raaij (2001) souhlasí s Hunt a Morgan (1995), kteří tvrdí, že tržní orientace může být trvalým zdrojem konkurenční výhody, protože umožní podniku produkovat pro některé tržní segmenty účinnější a efektivnější nabídku než ostatní konkurenti. Jedná se o zdroj, který je vzácný, nehmotný, nemůže být jednoduše získán, je sociálním komplexem organizační struktury, komponentou, která je vnitřně propojena s daným podnikem, a zvyšuje její efektivnost. Obdobně i Anderson a kol. (2006) uvádí, že tržní orientace umožňuje podnikům zaměřit se na specifické atributy vztahující se ke skutečným prodejním hodnotám produktu.

Příloha 2: Model tržní orientace

Model tržní orientace se soustřeďuje na stimuly, které mají za následek zvýšení, příp. i snížení stupně tržní orientace, a analyzuje, nač má vliv samotná tržní orientace.

Prvky, které ovlivňují tržní orientaci

Kohli a Jaworski (1990) rozlišují externí a interní prvky předcházející tržní orientaci. Externí prvky jsou dynamičnost a konkurenční intenzita, kdy se stabilním prostředím je spojena nízká úroveň tržní orientace. V dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí se musí podnik více přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a obezřetněji sledovat chování konkurence než v prostředí, které se vyznačuje nižší dynamikou. Jaworski a Kohli (1993) vytvořili osm interních prvků předcházejících tržní orientaci: zdůraznění významnosti tržní orientace top managementem (+), averze top managementu vůči riziku (-), konflikt mezi odděleními (-), kooperace jednotlivých oddělení (+), stupeň formalizace (-/+), stupeň centralizace (-/+), stupeň hierarchie jednotlivých oddělení (-/+), závislost tržních prvků na hodnocení a odměně (+). Top management má vliv na konflikt mezi odděleními a je spojen se systémem odměňování. Z tohoto důvodu jej považují za nejdůležitější prvek, který může bránit implementaci tržní orientace.

Narver a Slater (1990) předložili šest externích prvků předcházejících tržní orientaci (tržní růst, koncentrace, bariéry vstupu, síla zákazníků, síla dodavatelů, technologické změny), které přispívají k dynamickému prostředí a konkurenční intenzitě.

Ruekert (1992) stanovil tři interní prvky předcházející tržní orientaci: získání zákazníků založené na individuálním přístupu; pozitivní přístup manažerů k tržní orientaci; a činnost podniku prováděná dle hledisek tržní orientace.

Pulendran a kol. (2000) uvedli čtyři interní prvky předcházející tržní orientaci. Jsou jimi postoj top managementu k tržní orientaci a riziku, organizační struktura (stupeň formalizace a centralizace), dynamika uvnitř podniku (tj. interní kultura, na kterou mají největší vliv konflikty a vztahy mezi odděleními) a odezva na získané informace.

Van Raaij a kol. (2001) uvádí, že mezi prvky, které předchází tržní orientaci, patří prostředí, strategie podniku a možnosti podniku.

Lafferty a Hult (2001) provedli syntézu předchozích poznatků a stanovili, že mezi prvky předcházející tržní orientaci patří strategie a rozhodovací prvky, tedy odezva na dění na trhu (dle poznatků Shapira, 1988 a Ruekerta, 1992), prvky obsahující sběr a sdílení tržních informací (dle poznatků Kohliho, Jaworskiho a Kumara, 1993), prvky reflektující kulturu a chování daného podniku, tedy interfunkční koordinaci marketingu (Narver a Slater, 1990) a prvky orientované na zákazníka (Deshpandé a kol. 1993).

Fonfara (2001) navrhl model se sedmi prvky, které ovlivňují tržní orientaci. Jedná se o zákazníky, zaměstnance, konkurenci, vnitřní faktory, externí faktory, poradce a dodavatele.

Pumphrey (2004) klade největší důraz na implementaci tržní orientace top managementem, který pak působí na chování zaměstnanců a tito následně dbají na efektivní vynaložení nákladů. Tržně orientované

chování podniku jako celku a efektivní vynaložení nákladů jsou hlavními atributy učící se organizace, což se pozitivně odráží na podnikovém výkonu a vede k udržení získané konkurenční výhody. Nelze přitom zapomenout na vnitropodnikovou kulturu, která celý proces podporuje.

Trueman (2004) se zaměřuje na zkoumání interních prvků ovlivňujících tržní orientaci. Mezi tyto byly stanoveny vedení podniku (jasná komunikace, omezení konfliktů, kladný postoj k určité míře rizika, ke změnám a vzdělání), dynamika uvnitř podniku (konflikt mezi odděleními, spolupráce mezi odděleními, otevřenost a reakce vůči ostatním) a systém podniku (organizační struktura, tj. formalizace, centralizace a vyvyšování některých oddělení nad ostatní, dále pak do systému podniku patří feedback zaměstnanců a politicky akceptovatelné chování).

V modelování tržní orientace hraje primární roli stále vliv tržní orientace na podnikový výkon. Ovšem postupně dochází k rozšiřování prvků působících na tržní orientaci a těch, které tržní orientace ovlivňuje. Může se jednat přitom i o jeden a tentýž prvek, kdy jednou je tento vnímán jako prvek nutný k implementaci tržní orientace, v jiné studii je pak vnímán jako výsledek vlivu tržní orientace, např. zákazníci či zaměstnanci. Rovněž dochází postupně k rozdělování jednotlivých vlivů na interní a externí (někdy též oborové).

Syntézou výše uvedených poznatků byly jednotlivé vlivy dále rozděleny na externí, oborové a interní prostředí.

Externí

Prvky externího prostředí je možné dále členit na stát, ekonomiku a technologie. Stát ovlivňuje tržní orientaci zvolenou politikou a legislativními opatřeními. Dle Hooley a kol. (2001) mají podniky s vyšší mírou tržní orientace vyšší schopnost se novým podmínkám lépe přizpůsobit. Vyšší tržní orientace je u podniků působících v tržní ekonomice než v řízené ekonomice, viz Deng a Dart (1999). Využívání nových technologií je nezbytný prvek vedoucí k vytvoření učící se organizace, jež je postavena na aplikaci tržní orientace. Han a kol. (1998) a Varela a Río (2003), tvrdí, že přílišná proměnlivost užívaných technologií má negativní vliv na tržní orientaci. Podnik musí vynakládat výrazné prostředky na inovaci technologií, přičemž tyto prostředky mohly být využity jiným způsobem. Slater (2001) ve své studii zdůrazňuje využívání IT technologií, které napomáhají vyšší tržní orientaci. Han a kol. (1998) a Palmer (2002) tvrdí, že vysoká proměnlivost ekonomiky není vhodná k rozvoji tržní orientace. Rovněž Perry a Shao (2002) potvrdili významný vliv ekonomiky dané země na tržní orientaci.

Elementy externího prostředí ovlivňují nejen samotnou tržní orientaci, ale také na sebe vzájemně působí, vyjma vlády. Vláda může svými kroky ovlivnit ekonomiku dané země a rovněž možnosti pro výzkum, vývoj a využití nových technologií. Mnozí autoři tyto podstatné vlivy zmiňují i v pracích publikovaných v následujících letech. Externí prostředí zdůrazňují autoři Panigyrakis a Theodoridis (2007), Lonial a kol. (2008), Sørensen (2009), Zhou a Li (2010), Hult (2011), Johnson, Martin a Saini (2011).

Oborové

Některé modely tržní orientace obsahují pouze orientaci na jednoho stakeholdera, ovšem výzkumy prokázaly, že důležitou roli hraje více stakeholderů. Oborové prostředí je rozděleno na čtyři prvky – finální zákazník, distributor, konkurence a dodavatel.

Finální zákazník je jedním z primárních prvků tržní orientace a objevuje se v prvních studiích zabývajících se tržní orientací. Obecně je tedy předpokládáno, že reakce na zjištěné požadavky a přání zákazníků je projevem tržní orientace.

Má-li podnik distributory, hrají tyto obdobnou roli jako finální zákazníci. Mezi autory, kteří se významem distributorů zabývali, patří Lado, Mayderu-Olivares a Rivera (1998) či Bigné a kol. (2004), Zhou a kol. (2005), Panigyrakis a Theodoridis (2007), Raju a kol. (2011), Hult (2011). O distributorovi se hovoří jako o plnohodnotném zákazníkovi, jehož vliv na tržní orientaci není nikým zpochybňován.

Orientace na konkurenci patří rovněž mezi zcela nezbytné prvky tržní orientace a objevuje se v prvních studiích analyzujících tržní orientaci. Některé studie poměřují vztah orientace na zákazníka a podnikového výkonu se vztahem orientace na konkurenci a podnikového výkonu. Obecně je předpokládáno, že významnější prvek se více podílí na tvorbě podnikového výkonu. Existují studie, které prokázaly, že orientace na konkurenci dosahuje vyšší korelace ve vztahu s podnikovým výkonem nežli orientace na zákazníka, např. Dawes (2000). Existují však i studie opačného závěru, tedy, že orientace na zákazníka má vyšší korelaci s podnikovým výkonem, např. Harrison-Walker (2001). A do třetice existují i studie, které uvádí, že obě orientace působí na podnikový výkon stejnou měrou, např. Heiens (2000).

Zmínka o orientaci na dodavatele se nepřímou objevuje ve studiích o tržní orientaci po roce 2000, např. Egan (2001), Esteban a kol. (2002), Hernández-Espallardo a Arcase-Larioba (2003) či Bigné a kol. (2004). Dle výše publikovaných názorů a tvrzení bylo možné zakomponovat dodavatele do modelu tržní orientace jako plnohodnotný prvek. Tento je pak u řady navazujících současných modelů dále aplikovaný, např. Martin, Martin a Minnilla (2009), Matanda a Ndubisi (2009), Sternquist, Huang a Chen (2010).

Interní

Tržní orientace je v rámci interního prostředí ovlivňována těmito prvky: názory a postoje top managementu, organizační strukturou, strategií podniku, kulturou podniku a zaměstnanci. Následně pak dochází i ke zpětnému ovlivnění výše uvedených interních prvků tržní orientací, jedná se tedy o vzájemné působení.

Nejvýznamnějším prvkem interního prostředí jsou názory a postoje top managementu. Helfert a kol. (2002) měří přístup top managementu k tržní orientaci, čím pozitivnější přístup, tím vyšší tržní orientace. Homburg a Pflesser (2000) poukazuje, že je-li přístup top managementu k zaměstnancům v duchu pravidel tržní orientace, je pak tento podnik více tržně orientovaný. Harris a Ogbonna (2001) uvádí, že direktivní styl řízení brání implementaci tržní orientace. Trueman (2004) ukazuje, že přílišný konzervatismus, nedostatečná disciplína a cílevědomost ve vlastním vzdělávání a zamezení vzdělávání zaměstnanců z obavy „jejich přerostení přes hlavu“, způsobuje bránění implementace tržní orientace. Rovněž i novější výzkumy

se zabývají touto problematikou, např. Dwairi, Bhuian, Jurkus (2007), Kraus, Lingenfelder a Wieseke (2010), Harmancioglu, Goldman a Grinstein (2010), Opoku a Essien (2011).

Druhým prvkem interního prostředí, který má výrazný vliv na tržní orientaci je strategie. Harris (2000) posuzuje u tržní orientace strategii diverzifikace a strategii zaměřenou na nízké náklady. Výzkum potvrdil, že diverzifikace vykazuje vyšší stupeň tržní orientace. Kasper (2002) chápe samotnou tržní orientaci jako strategii podniku zaměřenou na výsledky. Lado a Maydeu-Olivares (2001) tvrdí, že strategie podniku založená na tržní orientaci musí také vykazovat inovační charakter. Erdil a kol. (2004) navazuje na toto tvrzení, kdy tržní orientace je vlastně strategie založená na inovaci. Rovněž nejnovější výzkumy prokazují, jak je strategie nezbytným prvkem předcházejícím tržní orientaci, např. Raaij a Stoelhorst (2008), Ordanini a Maglio (2009), Voola a O'Cass (2010), Tantong, Karande, Nair a Singhapakdi (2010), Cambra-Fierro, Hart, Mur a Redondo (2011), Johnson, Martin a Saini (2011), Peña, JAMILENA a Molina (2012).

Třetím nezbytným prvkem ovlivňujícím tržní orientaci je podniková kultura. McCormack (1999) vnímá podnikovou kulturu jako ducha podniku, který negativně či pozitivně ovlivňuje tržní orientaci. Homburg a Pflesser (2000) poukazuje, že čím je věrnost zaměstnanců vyšší, tím vyšší tržní orientace podnik dosahuje. Trueman (2004) uvedl bariéry bránící implementaci tržní orientace u podnikové kultury – jedná se o konflikty mezi odděleními, vzájemnou řečnivost, uzavřenost a nedostatečnou komunikaci a spolupráci. Rovněž i nyní se poli podnikové kultury ve vztahu k tržní orientaci věnuje řada autorů, např. Gauner a Pasanti (2005), Hult, Ketchen a Slater (2005), Gebhardt, Carpenter a Sherry (2006), Zhou, Li, Zhou a Su (2008), Brettel, Engelen, Heinemann a Kessell (2008), Šimberová (2009), Šimberová a kol. (2010), McClure (2010), Kirca, Bearden a Hult (2011). Lukášová, Nový a kol. (2004) chápou organizační kulturu jako podstatu tržní orientace. Předpoklady tržní orientace dle nich tvoří prostředí, v němž podnik působí, neboť podnik musí umět zjišťovat, analyzovat a adekvátně reagovat na vlivy prostředí. Hodnoty kultury, které podporují tržní orientaci, řadí týmovou orientaci, vysokou kompetitivní a výsledkovou orientaci, vysokou interní a externí orientaci včetně orientace na zaměstnance a agresivní chování na trhu. K normám chování se pak řadí neustálé monitorování a měření úspěchu, inovativnost, otevřenost v interní komunikaci, flexibilita, orientace na kvalitu a odpovědnost.

Čtvrtým prvkem interního prostředí je organizační struktura. Varela a Río (2003) a rovněž Trueman (2004) verifikovali hypotézu, že přílišná centralizace má negativní vliv na tržní orientaci. Trueman (2004) pak jako další bariéru připojil ještě i přílišnou formalizaci. Organizační strukturou se zabývá řada autorů i v dalších letech, např. Kok a Biemans (2009), Crittenden, Crittenden, Ferrell, Ferrell a Pinney (2011), Thalmann a Brettel (2012).

Posledním navrženým prvkem interního prostředí jsou zaměstnanci. Harris (1998) uvedl příčiny, které mohou mít negativní dopad na tržní orientaci. Jsou jimi především apatie zaměstnanců, jejich limitované schopnosti či zaměstnání pouze na určitou dobu. Důležitost zaměstnanců je analyzována v pozdějších letech např. Zhou, Li, Zhou a Su (2008), Rodrigues a Pinho (2010), Wei, Frankwick a Nguyen (2012), Mahmoud, Kastner a Akyea (2012).

Prvky, na které má tržní orientace vliv

Význam tržní orientace je možné rozdělit do dvou skupin dle dopadu. Do první skupiny lze zařadit ty faktory, které mají primárně interní dopad, do druhé pak ty, které mají primárně externí dopad. Je samozřejmé, že faktory zařazené v obou skupinách se vzájemně ovlivňují. Do první skupiny (interní dopad) se řadí: dostatek kvalitních informací, strategické zaměření někdy též zvané dlouhodobé zaměření, inovační přístup, podnikový výkon, interfunkční koordinace, informační systém, učící se organizace, podniková kultura, spokojenost zaměstnanců. Do druhé skupiny (externí dopad) se řadí: orientace na zákazníka, změna konkurenčního prostředí.

Oblíbenost prověřování prvků, na které tržní orientace působí, se od uvedeného členění liší. Nejčastěji bývá v této souvislosti prověřován vztah tržní orientace a podnikového výkonu. Většina výzkumů potvrdila pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, např. Kohli a Jaworski (1990), Narver a Slater (1990); Hooley a kol. (1990), Lado, Mayderu-Olivares a Rivera (1998), Harrison-Walker (2001), Bigné a kol. (2004), Olavarieta a Friedman (1999); Chen a Myagmarsuren (2013), Šályová a kol. (2015). Intenzita výzkumů zaměřených na potvrzení či vyvrácení vztahu tržní orientace a podnikového výkonu byla nejvýznamnější v prvních deseti letech existence tržní orientace. V současné době jsou realizovány zejména u podniků působících v zemích s méně rozvinutou ekonomikou či neziskových organizací. Výkon je měřen buď subjektivními či objektivními metodami. Nejčastěji se objevují proměnné vztahující se k návratnosti investic, návratnosti aktiv, úspěchu nových výrobků, růstu prodeje, zisku, obratu nebo celkového výkonu, např. Morgan, Vorhies a Mason (2009) zjišťovali, zda tržní orientace má přímý dopad na návratnost aktiv (ROA). Bylo potvrzeno, že tržní orientace a obecně marketing má přímý dopad na ROA a podnikový výkon.

Perry a Shao (2002) uvádí, že podnikový výkon lze definovat mnoha způsoby, ale obecně je možné říci, že se jedná o výsledek činnosti podniku. Zájem o tento vztah je možné zaznamenat hned u prvních studií a přetrvává doposud.

Dle Olavariety a Friedmanna (1999) je možné počátky podnikového výkonu spatřovat u Masona (1939) a Baina (1956), kteří vytvořili paradigma struktury vedoucí k výkonu (tzv. SCP paradigma). Vyšší výkon je dle nich možné získat pouze u průmyslových podniků, jejichž struktura je velmi důkladně propracovaná, tyto podniky mají na všech úrovních jasně stanovené povinnosti, vysoké bariéry na vstupu a diferenciaci produktů. Na základě těchto podmínek se mohou podniky pokoušet aplikovat praktiky monopolu a zvyšovat tak svůj výkon. Jedná se o studie, jež byly podkladem Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Představitelé Chicagské školy např. Stigler (1968) či Demsetz (1973) odsoudili SCP paradigma, neboť dle nich je k udržení monopolu nutné mít neustále kvalitní informace a na tyto dále reagovat. V tržním prostředí však „perfektní informace“ neexistují, není tedy možné dlouhodobě sledovat všechny náklady a udržet monopol. Oproti tomu u představitelů Australské školy, např. Schumpeter (1934, 1942) či Dosi a Nelson (1994) jsou předpokladem k dosahování vyššího výkonu především inovace a tržní síla, viz Olavarieta a Friedman (1999). Homburg a Pflesser (2000) a Matear a kol. (2002) ve svých výzkumech prokázali, že tržní orientace přispívá k finančnímu výkonu prostřednictvím zvýšení tržního výkonu.

Předpokladem existence pozitivního vztahu mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je skutečnost, že tržní orientace vychází z marketingové koncepce, a dle Kotlera (1993) a Dawese (1999) je podnik, který usměrňuje své chování podle marketingové koncepce, ziskový prostřednictvím spokojenosti svých zákazníků.

Obdobné tvrzení uvádí i Anderson a kol. (1994). Tito uvedli, že podniky, které pravidelně sledují a identifikují současné a očekávané potřeby a přání zákazníků, pak odpovídají na tyto potřeby nabídkou vhodných produktů. Rovněž jsou schopny předvídat dění na trhu, a tak dosahují vyšší spokojenosti u zákazníků, což může v konečném důsledku lépe upevnit jejich konkurenční pozici.

Olavarrieta a Friedman (1999) uvádí, že tržní orientace vede k vyššímu podnikovému výkonu, neboť tržní orientace v sobě zahrnuje schopnost vytvářet hodnotné inovace, schopnost vystavět bariéry bránící konkurenci v imitaci produktů a schopnost rychle imitovat hodnototvorné inovace ostatních. Tyto poznatky následně rozšířili. Olavarrieta a Friedman (1999) uvedli, že ke zvýšení podnikového výkonu vede i kladný přístup podniku k získávání a aplikování informací označovaný pod pojmem učící se organizace, postoj podniku k inovacím, image a reputace podniku.

Vztah tržní orientace a podnikového výkonu je měřen u různých odvětví (jak co se činností týče, tak různé konkurenční intenzity) s různou vyspělostí ekonomik. V těchto studiích je ve většině případů prokázána korelace tržní orientace a podnikového výkonu. Harris (2001) poukazuje na to, že neprokázání pozitivního vlivu tržní orientace na podnikový výkon je možné pouze za specifických podmínek např. nízká proměnlivost trhu. Mezi autory, kteří neprokázali pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem se řadí např. Avlonitis a Gounaris (1997), Langerak (1997) a Appiah-Adu (1998). Hung a Morgan (1995) hovoří o tom, že je důležité měřit, jaký vliv má nedostatek tržní orientace na výkon podniku. Nedostatečná tržní orientace dle Van Raaije (2001) založená na poznatcích Barneye (1991) a Peterafa (1993) zatěžuje zdroje podniku a negativně ovlivňuje jeho výkon.

Vyjma podnikového výkonu ovlivňuje tržní orientace i některé další proměnné. Jedná se o prvky, které se logicky váží k úspěšnému podniku. Nejenže úspěšný podnik dosahuje vyšší podnikový výkon než ostatní konkurenční podniky, ale rovněž disponuje spokojenými zákazníky a zaměstnanci. Tito svou spokojeností přispívají k vyššímu podnikovému výkonu.

Na druhém místě tak bývá nejčastěji zmiňován pozitivní vztah mezi tržní orientací a spokojeností zákazníka, např. Gray a kol. (1998) či Webb a kol. (2000). Tržní orientace se plně zaměřuje na chování zákazníků. Některé studie zužují tržní orientaci pouze na orientaci na zákazníka, dělo se to však zejména na počátku 90. let. 20. století, např. Ruekert (1992); Hooley a kol. (1990), u jehož metody měřící tržní orientaci je pouze jedna položka, která není zaměřená na zákazníka. Stejný přístup zaujímá i Deshpandé a kol. (1993). Tržní orientace je však daleko širší, nelze ji tedy zúžit pouze na tento prvek. Tržní orientace se snaží pojmut orientaci na zákazníka daleko komplexněji. Samozřejmostí je zjistit potřeby a přání zákazníků a těmto potřebám a přáním porozumět a nabídnout produkty, které mohou tyto potřeby a přání adekvátně uspokojit. Současně je nutné pravidelně měřit, analyzovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků, rozšiřovat současnou nabídku a porovnávat získané informace s ostatními prvky tržní orientace.

Jedná se o důležitou zpětnou vazbu, která může přinést řadu dalších podnětů a nápadů ke zlepšení produktů či rozšíření palety poprodejních služeb. Webb a kol. (2000) rovněž potvrdili pozitivní vliv mezi tržní orientací a kvalitou služby. Pozitivní vliv prokázal rovněž Van Raaij (2001). Fonfara (2001) však vnímá zákazníka jako prvek předcházející tržní orientaci.

Přesto může vzniknout situace, kdy přílišná orientace na zákazníka může mít za následek negativní finanční výkon (Voss a kol., 2000). Důvodem může být to, že mnozí zákazníci se svými specifickými potřebami a představami mohou pro organizaci představovat spíše hrozbu než příležitost, či náklady spojené se získáváním a šířením informací mohou být daleko vyšší než efekty z nich plynoucí.

Dalším přínosem tržní orientace je zvyšování spokojenosti zaměstnanců, např. Jaworski a Kohli (1996), Ruekert (1992), Sigauw a kol. (1994), Van Raaij (2001), Harris (1998), Harris a Ogbonna (2001), Burgess a Nyajeka (2007), Wei a Gima (2009), Wei, Frankwick a Nguyen, (2012), Jyothi a Jyothi (2013). Tržní orientace vnímá zaměstnance jako velmi významné aktivum. Manažeři v těchto podnicích podněcují své zaměstnance různými hmotnými i nehmotnými stimuly k podávání vyšších výkonů. Na třetím místě je tedy zmiňovaný pozitivní vztah mezi tržní orientací a spokojeností zaměstnanců. Opět Fonfara (2001) vnímá zaměstnance jako prvek předcházející tržní orientaci. Taktéž spokojenost samotných zákazníků je významným faktorem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců. Promítá se zde hledisko psychologické – dobrý pocit z dobře odvedené práce podmíněný vyšším finančním ohodnocením. Navíc spokojený zaměstnanec bude přispívat k vyššímu finančnímu výkonu podniku tím, že bude odvádět kvalitní práci a bude se podílet na šíření dobrého image podniku.

Oblíbenost dalších prvků, na které má tržní orientace vliv, není pak již dále vyhraněna. Tržní orientace rovněž analyzuje chování konkurence. Za konkurenci je nutné označit vše, co bude přímo nebo nepřímo uspokojovat potřebu zákazníka. Podnik implementující tržní orientaci by se měl účastnit otevřených diskusí o konkurenci, pravidelně hodnotit konkurenci, jak z hlediska nabízených druhů zboží a služeb, tak také z hlediska kvality, ceny apod., hodnotit a učit se z konkurenčních strategií a neustále zkoumat příležitosti, které by mohly vést ke zvyšování spokojenosti zákazníka. Nelze se přitom ale soustředit pouze na konkurenci a absentovat požadavky zákazníků. Jak zmiňuje Ingenbleek, Frambach a Verhallen (2010) pouhá orientace na konkurenci může mít negativní vliv na vývoj nových produktů.

Tržní orientace přispívá nejen k rozvíjení vztahu se zákazníkem, ale rovněž více systematicky rozvíjí a reaguje na vztahy k ostatním obchodním partnerům, např. Bigné a kol. (2004) či Matanda a Ndubisi (2009), Sternquist, Huang a Chen (2010). Podniky by vyjma zákazníků a konkurence měly minimálně provádět pravidelný rozbor spokojenosti distributorů a zabývat se analýzou nabídek dodavatelů. Trendem je stále uzavírání dlouhodobých partnerství, jejichž podstatnou výhodou je znalost obchodního partnera a možnost vzájemné spolupráce.

Tržní orientace má pozitivní vliv i na podnikovou kulturu, např. Jaworski a Kohli (1993). Někteří autoři však podnikovou kulturu vnímají jako prvek, který předchází tržní orientaci, viz Pulendran a kol. (2000) či Fonfara (2001).

Tržní orientace se stala fenoménem tehdejší marketingové literatury. Význam tržní orientace je založený na samotných principech tržní orientace. Zejména se jedná o sběr informací, např. Day (1994) podotýká, že ačkoliv většina podniků získává informace o trendech, jevech, příležitostech a hrozbách ve svém tržním prostředí, tržně orientované podniky přistupují k těmto aktivitám s více promyšleným chováním. Informace jsou u běžných podniků získávány z neformálního pozorování a chování zákazníka, ale často chybí systematické, integrované zhodnocení s předešlými výzkumy. Implementace tržní orientace znamená znát své zákazníky, např. Kohli a Jaworski (1990), Narver a Slater (1990), Ruekert (1992), Deshpandé a kol. (1993), Webster (1992), Siguaw a kol. (1994), Deshpande a Farley (1998), Van Raaij (2001), Sørensen (2009), Ingenbleek, Frambach a Verhallen (2010), Ngo a O'Cass (2011), Micheels a Gow (2011), Mahmoud, Kastner a Akyea (2012), studovat chování konkurence vedoucí k napodobení úspěšných aktivit co nejdříve, např. Narver a Slater (1990), Cadogan a Diamantopoulos (1995), Cadogan a kol. (1998), Langerak (2002), Sørensen (2009), Reijonen a Komppula (2010) či nabídnout vylepšení konkurenční nabídky a zvýšit tak hodnotu produktu pro zákazníka, např. Webster (1992), Day (1994), Morgan a Strong (1998), Van Raaij (2001), Ordanini a Maglio (2009), Voola a O'Cass (2010), Peña, Jamilena a Molina (2012), Bodea a Duțu (2016).

Tržní orientace má vliv na volbu strategie, např. Ruekert (1992), Day (1994), Gatignon a Xuereb (1997), Morgan a Strong (1998), Moorman a Miner (1998), Bigné a kol. (2004), Raaij a Stoelhorst (2008), Voola a O'Cass (2010), Tantong, Karande, Nair a Singhapakdi (2010), Johnson, Martin a Saini (2011), Lado, Duque a Bassi (2013), Mařík, J. a kol. (2015). Pomáhá implementovat různé strategie zkvalitňující orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a reflektující i ostatní prvky tržní orientace a hodnotit efektivnost vybrané strategie. Tržní orientace nabízí informace vhodné pro realizaci interního nebo externího benchmarkingu. Tržní orientace má apriori dlouhodobé zaměření. I dnes sice existují podniky, které dlouhodobému plánování nepřisuzují žádný význam. Podle nich je prostředí příliš nejisté a proměnlivé, takže nemá smysl něco dlouhodobě plánovat, když se to nakonec vyvine stejně úplně jinak. Takový podnik pak ovšem neví, čeho chce dosáhnout a jaké prostředky budou pro jeho plány nejvhodnější. Tyto plány pak tržně orientované podniky pravidelně upravují podle vývoje na daném trhu.

Dalším přínosem je prověření stávajícího informačního toku v organizaci, např. Kohli a Jaworski (1990), Narver a Slater (1990), Hart a Diamantopoulos (1993), Avlonitis a Gounaries (1997), Grinstein (2008), Ha, Lo a Ramayah (2016). Díky tržní orientaci mohou být identifikována úzká místa v procesu informačního toku či zodpovězena otázka, jaký je koloběh informací v podniku, a zda jsou tyto dostatečně využívány a implementovány do řídicího procesu. Tržní orientace tak umožňuje podporovat stabilní tok informací uvnitř podniku.

Tržní orientace je rovněž úzce propojena s inovačním přístupem, např. Atuahene-Gima (1996), Olavarieta a Friedman (1999), Morgan a Berthon (2008), Alpkan, Şanal a Ayden (2012), Chenga a Krumwiede (2010), Bodlaj, Coenders a Zabkar (2012), Reid a Brady (2012), Abdullah a Aimin (2015). V dynamickém prostředí dochází k rychlým změnám požadavků zákazníků, ale rovněž i samotných dodavatelů či konkurentů. Inovativní podniky by se měly zaměřit na vyhledávání a vstup do existujících strategicky významných kooperačních sítí a případně na vytvoření vlastních kooperačních sítí, ve kterých mohou hrát rozdílnou roli.

Tyto sítě podnikům umožní tvorbu vysoké přidané hodnoty a pružnost pro přeskupování svých zdrojů na vývoj nových produktů, na nové technologie a vstup na nové trhy, např. Mentzer (2001).

Tržně orientované podniky je možné označit za učící se organizace. Podle Narvera a Slatera (1990) je „*tržní orientace neodmyslitelně učící se organizací*“, neboť takový podnik se snaží neustále se zdokonalovat a učit se a implementovat nejnovější poznatky. S touto tezí souhlasí i např. Olavarrieta a Friedmann (1999), Pumphrey (2004), Gebhardt, Carpenter a Sherry (2006), Morgan a Berthon (2008), Micheels a Gow (2011), Zafar a kol. (2016).

Dalším prvkem je dlouhodobý rozvoj. První autor, který poukázal na pozitivní vztah mezi tržní orientací a dlouhodobým rozvojem byl Ruekert (1992). Je však zřejmé, že tento dlouhodobý rozvoj je podmíněn implementací tržní orientace vedoucí ke spokojeným zákazníkům a zaměstnancům a vyššímu finančnímu výkonu. Výsledkem je pak získání a udržení konkurenční výhody, což se zpětně promítá v postavení podniku na trhu.

Tržně orientované podniky se snaží dbát na dobrou pověst a neustále vylepšovat svou image. Day (1994) a Wensley (1996), Modi a Mishra (2010) uvádí, že dobré jméno je významnou konkurenční výhodou.

Existují ovšem i studie, které hovoří o negativech tržní orientace. Směry marketingové koncepce a koncepce tržní orientace (silné zaměření na potřeby trhu spojené s výkonem podniku) mohou vést k zavádějícím závěrům, že tržní orientace je jedinou cestou směřující ke zvýšení výkonu podniku, a to u všech typů podnikatelských činností i u neziskového sektoru, u jakéhokoliv typu konkurenčního prostředí a v jakýchkoliv obecných ekonomických a sociodemografických podmínkách. Úspěch tržní orientace ve vazbě na podnikový výkon je přitom přímo úměrný intenzitě konkurenčního prostředí.

Je nutné si ovšem uvědomit, že tržní orientace je přitom pouze jednou z mnoha dalších orientací. Alternativní orientace uvedené v marketingové literatuře obsahují produkční orientaci, produktovou orientaci a prodejní orientaci, viz Keith (1960) či Kotler (1997). Tito uvádí, že volba vhodné orientace závisí na okolnostech. Kotler (1997) poukazuje na to, že nabídka nežádoucího zboží má povahu prodejní orientace, kdežto produkční orientace může být aplikována na trhu, kde poptávka převyšuje nabídku. Produkční orientací je známý její zakladatel Henry Ford, jehož cílem bylo nabízet produkty, které jsou široce dostupné s nízkou cenovou základnou. Produktová strategie byla spojená s podnikem Philips, kdy zákazníci byli nakloněni neustále novým produktům, které nabízí vyšší kvalitu, výkon či obsahují inovativní rysy. Prodejně orientovaná orientace je specifická agresivním prodejem a propagací a je možné se s ní ještě setkat u některých finančních poradců, pojišťovacích podniků či politických stran. Rovněž je vhodné vzpomenout i alternativní orientace, ke kterým patří orientace na stakeholders, která se stala dominantní orientací podniků ve druhé polovině osmdesátých let. Jednalo se přitom o orientaci zaměřenou na zisk, jež měla za následek snížení investičních rozhodnutí. Zaměření na zisk v osmdesátých letech určil směr zaměření na zákazníka a jeho spokojenost v letech devadesátých, viz Van Raaij (2001). Navíc orientace na zákazníka v sobě částečně zahrnuje i orientaci na ostatní stakeholders – je-li spokojený zákazník, jsou spokojeni také majitelé podniku, zaměstnanci apod. Deshpandé a kol. (1993) potvrdili domněnku, že orientace pouze na jednoho stakeholdera není vhodná ani výhodná. Stejný postoj zaujal i

Armstrong a Collopy (1996) při zvažování, zda je potřebnější více zdůraznit orientaci na zákazníka či konkurenci. Jestliže se podnik zaměří pouze na orientaci na konkurenci, může pak nastat situace, kdy je zisk obětován na eliminaci konkurence. Přílišná orientace na zákazníky může vést k preferenci krátkodobých cílů před dlouhodobými v rozhodování managementu.

Doposud nevyřešenou otázkou zůstává, jaký stupeň tržní orientace je možné vnímat jako optimální. Caruana (1999) uvádí, že tržní orientace se vyznačuje tzv. průběžnou povahou, kdy daný podnik může míru tržní orientace flexibilně zvyšovat či snižovat. Dle tohoto závěru pak daný podnik může být teoreticky více tržně orientovaný než je to při daných podmínkách nutné. V takovém případě při příliš vysoké tržní orientaci dochází ke snižování podnikového výkonu. Narver a Slater (1990) a Kohli a Jaworski (1990) se touto otázkou zabývali ve svých prvních pracích. Výsledkem bylo zjištění, že v určitém bodě bude přírůstek nákladů na zvýšení tržní orientace převyšovat zisk plynoucí z takového stupně tržní orientace. Harrison-Walker (2001) hovoří o tom, že sice může dojít přechodně ke snížení podnikového výkonu, nicméně takový podnik, který lépe reaguje na potřeby a přání zákazníků, dokáže eliminovat konkurenční tlak a zvýšit tak své postavení na trhu.

Van Raaij (2001) hovoří i o dalších zmiňovaných námitkách, tedy vztahu tržní orientace k sociální a etické odpovědnosti podniku vůči zákazníkům a ignorace kreativity a jedinečné schopnosti cílů podniku.

Obecně na tyto argumenty je možné odpovědět následovně:

- Tržní orientace nemusí být pro všechny podniky ve všech prostředích tou nejlepší orientací, např. Kohli a Jaworski (1990) či Kotler (1997).
- Tržní orientace se nezaměřuje jen na zákazníky a jejich očekávané potřeby a přání, např. Slater a Narver (1998), Kohli a Jaworski (1990), Narver a Slater (1990).
- Tržní orientace neznamená strnulost ani maximální flexibilitu. Tržní orientace volí z těchto dvou protipólů zlatou střední cestu, tak aby byla současně dostatečně kreativní a rovněž dokázala porozumět unikátním schopnostem a cílům podniku, např. Slater a Narver (1999).

Příloha 3: Měření tržní orientace

První metody užité k měření tržní orientace jsou metody MKTOR Narvera a Slatera (1990) a MARKOR Kohliho, Jaworskiho a Kumara (1993). Od počátku 90. let 20. stol. bylo představeno mnoho dalších metod. Každá metoda obsahuje odlišné množství položek, k jejichž měření slouží Likertova škála většinou s 5 nebo 7 stupni. Výsledná tržní orientace je nejčastěji tvořena průměrnou hodnotou všech prvků. Vhodnost metod je posuzována dle koeficientu Cronbach Alfa. Někteří autoři své metody v průběhu let přepracovali, např. již zmínění Narver a Slater (1990) představili o devět let později novou metodu (Slater a Narver 1999).

Obě první metody (MARKOR i MKTOR) byly dalšími autory kritizovány, např. Langerak (1997) končí svou analýzu prohlášením, že tyto metody obsahují základní nedostatky v oblasti specifikace metod, v oblasti specifikace spolehlivosti a v platnosti verifikace. I přes to, výzkumy v oblasti tržní orientace jsou většinou směřovány ke „slepému následování“ některých již výše uvedených metod. Např. Siguaw a kol. (1994) dle Farrella a Oczkowskiho (1997) u metody MKTOR uvedli, že analýza spolehlivosti a platnosti byla shledána jako uspokojivá, rovněž tak Greenley (1995) dle Farrella a Oczkowskiho (1997) neprověřoval platnost metody MKTOR a uvedl, že vhodnost byla potvrzena praktickými výsledky.

Většina metod obsahuje pouze některé prvky tržní orientace, nejčastěji orientaci na zákazníka, např. Narver a Slater (1990), Hooley a kol. (1990), Liu (1993), Deng a Dart (1994), Gima (1995), Fritz (1996), Lado, Mayderu-Olivares a Rivera (1998), Gray a kol. (1998), Deshpandé a Farley (1998), Kumar, Subramanian, Yauger (1998), Oczkowski a Farrell (1998), Dawes (2000), Harrison-Walker (2001), Farrell (2002), Hajjat (2002), Helfert a kol. (2002), Bigné a kol. (2004), Matsuno a kol. (2005), Smith, Pitta a Richardson (2007), Ospina a Perez (2013) či Umesh Gunarathe (2015). Dalším prvkem, na který se nejčastěji autoři studie zaměřují, je orientace na konkurenci, např. Narver a Slater (1990), Hooley a kol. (1990), Deng a Dart (1994), Lado, Mayderu-Olivares a Rivera (1998), Gray a kol. (1998), Kumar, Subramanian, Yauger (1998), Oczkowski a Farrell (1998), Avlonitis a Gounaris (1999), Akimova (2000), Dawes (2000), Harrison-Walker (2001), Bigné a kol. (2004), Matsuno a kol. (2005), Smith, Pitta a Richardson (2007), Ospina a Perez (2013) či Umesh Gunarathe (2015). Třetím nejčastěji zmiňovaným prvkem u jednotlivých metod měření je interfunkční koordinace, např. Narver a Slater (1990), Liu (1993), Deng a Dart (1994), Lado, Mayderu-Olivares a Rivera (1998), Gray a kol. (1998), Kumar, Subramanian, Yauger (1998), Oczkowski a Farrell (1998), Avlonitis a Gounaris (1999), Cadogan a kol. (1999), Harrison-Walker (2001), Farrell (2002) Helfert a kol. (2002), Vázquez a kol. (2002), Farrelly a Quester (2003), Varela a Río (2003), Bigné a kol. (2004), Modi a Mishra (2010) či Ospina a Perez (2013). Ostatní prvky tržní orientace jsou většinou opomíjeny a některé metody obsahují pouze orientaci na zákazníka. Van Raaij (2001) souhlasí s Gabelem (1995), že ostatní stakeholderi nemohou být opomíjeni.

Mnozí autoři také poznamenávají, že metody měřící tržní orientaci mohou sloužit jako pomocný nástroj pro manažery k identifikování současné úrovně tržní orientace a potenciálních prvků umožňujících její růst. Van Raaij (2001) souhlasí s Bispem, Harmsenem a Grunertem (1996), kteří se zabývali teorií intervence. Teorie intervence stanovuje, že úspěšná intervence zvyšující tržní orientaci je možná pouze při identifikaci a eliminaci tří mezer. První mezerou je mezera v postojích zaměřených vůči tržní orientaci a aktuálním

tržně orientovaným chováním. Druhou mezerou je mezeru ve stupni tržních orientací u odlišných funkčních oblastí podniku (zejména u top managementu, prodeji, marketingu, produkci). Třetí mezeru pak tvoří rozdílnost tržní orientace vůči třem externím skupinám (koncoví uživatelé, zákazníci a konkurence).

Na základě detailní analýzy 25 metod sloužících k měření tržní orientace a zjištěním jejich nedostatků byla sestavena v roce 2005 Nová metoda měřící tržní orientaci. Navržená Nová metoda vychází z Churchillovy koncepce používané pro tvorbu způsobů měření. Reaguje na některé hlavní kritické faktory vyskytující se u jiných měření v oblasti tržní orientace. Volba jednotlivých položek měření vychází především z determinace prvků ovlivňujících stupeň tržní orientace. Nově vytvořené položky jsou rozděleny do tří hlavních oblastí – analýza externího prostředí (činnost státu, vývoj ekonomiky a technologií), analýza oborového prostředí (analýza zákazníků, analýza distributorů, analýza konkurence a analýza dodavatelů) a analýza interního prostředí (analýza využití získaných informací v procesu rozhodování a analýza interfunkční koordinace). Samotná metoda měření tržní orientace obsahuje určitá tvrzení, ke kterým dotazovaní zaujímají postoj vyjádřený pomocí Likertovy sedmistupňové škály. Dotazník obsahující měření tržní orientace je určen top manažerům organizací. Při tvorbě položek měření bylo vycházeno z následujících metod: Hooley a kol. (1990), Gima (1995), MOS Lado, Olivares a Rivera (1998), Farrell (2002), Helfert a kol. (2002) a Bigné a kol. (2004). Tyto pak doplnila o další nově navržené položky. Nová metoda měřící tržní orientaci je uvedena v Příloze 4.

Navržená Nová metoda měření tržní orientace byla dána do podoby dotazníku, některé položky byly změněny na inverzní a proběhla diskuse se studenty navštěvující druhý ročník kurzu MBA na Fakultě podnikatelské na téma celkové šíře dotazníku, srozumitelnosti jednotlivých položek a způsobu měření podnikového výkonu v podniku. Navržená metoda pak byla následně verifikována pomocí koeficientu Cronbach alfa (byla analyzována její konzistence, přesnost a adekvátnost). Koeficient Cronbach alfa byl zjišťován u všech dílčích částí navrhované metody měření, hodnota u všech prvků převyšovala hodnotu 0,8, u položek týkajících se analýzy finálních zákazníků, distributorů a IFC přesahovala hranici 0,9. Výsledná hodnota Cronbach alfa pro celou navrhovanou metodu měření tržní orientace byla 0,893, navrženou metodu bylo možné použít pro měření tržní orientace. Tato Nová metoda byla použita:

- při výzkumu tržní orientace u podniků působících v oblasti energetiky vyjma prvovýrobců, tedy podniků zabývajících se výrobou produktů pro elektrárny a rozvod el. energie a podniků distribuující el. energii (Tomášková, 2005),
- při výzkumu tržní orientace u high-tech podniků (Chalupský a kol., 2009),
- při výzkumu tržní orientace u SME high-tech podniků působících v chemickém průmyslu se sídlem v Pardubickém a Královéhradeckém kraji (Nožička a Grosová, 2012),
- při výzkumu tržní orientace a CRM u podniků, které se zabývají výrobou, vývojem a projektováním letadel nebo jejich částí a zařízení, jejich údržbou a leteckou dopravou (Frejková, 2014).

Od té doby se výzkum v oblasti měření tržní orientace nezastavil a vznikají nové studie zabývající se měřením tržní orientace. Lings a Greenley (2005) vytvořili metodu IMO, která zahrnuje interní prvky tržní orientace (kam řadí průzkum interního trhu, komunikace, vývoj nabídky pracovních pozic dle požadavků a potřeb zjištěných výzkumem interního trhu), získávání informací, šíření informací a odezvu na získané informace. Matsuno a kol. (2005) vytvořil Rozšířenou metodu měření tržní orientace (EMO), která je značně rozsáhlá, obsahuje prvky získávání informací, sdílení informací a reakce na tyto informace, orientace na zákazníky, orientace na dodavatele, orientace na konkurenci, regulační faktory, sociálně-kulturní trendy a makroekonomické prostředí. Smith Pitta a Richardson (2007) navrhli měřicí metodu, která obsahuje prvky orientace na zákazníka, orientaci na konkurenci, získávání informací, šíření informací a odezvu na získané informace.

Modi a Mishra (2010) vytvořili metodu (NPMO) určenou pro měření tržní orientace u neziskových organizací, jejichž základem je MKTOR. NPMO obsahuje orientaci na dárce, orientaci na členy, orientaci na příjemce a IFC. Modi (2012) zjednodušil metodu NPMO z 21 položek na 14. Ospina a Perez (2013) vytvořili metodu měřicí tržní orientaci založenou na orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci, interfunkční koordinaci, získávání informací, sdílení a odezvě na tyto informace. Moreira a Silva (2013) navrhli měřicí metodu s těmito prvky: externí tržní orientace (získávání informací, šíření informací a odezva na získané informace) a interní tržní orientace (získávání informací, šíření informací a odezva na získané informace). Umesh Gunarathne (2015) vytvořil metodu NEWMKTOR měřicí tržní orientaci, která obsahuje orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a orientaci na sociální dávky. Při sestavování této metody vycházel, jak již sám název napovídá, z metody MKTOR. Šályová a kol. (2015) představili měřicí metodu s prvky získávání informací, šíření informací, odezva na získané informace, odpovědnost zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců. Jangl (2016) vytvořil MMOS, tedy modifikovanou metodu měřicí tržní orientaci, která obsahuje vytváření informací o zákaznících, vytváření informací o konkurenci, šíření informací a integraci a odezvu na informace z trhu.

Současní autoři pak i dnes využívají k měření tržní orientace metody, které byly zveřejněny na počátku 21. století či starší, např. Ward, Girardi a Lewandowska (2006), Rivera a Molero (2006), Olavarrieta a Friedmann (2008), Shin (2012), Didonet a kol. (2012) či Ho a kol. (2017) využili k měření tržní orientace metodu MKTOR. Metodu MARKOR pak použili např. Gattermann a Hoffmann (2003), Olsen a Olsen (2004) či Rojas-Méndez, Kara & Spillan (2006). Niculescu a kol. (2013) srovnávali metodu MKTOR a MARKOR a vytvořili Univerzitní MARKOR, která je vytvořena pro potřeby měření tržní orientace u škol a univerzit.

DOTAZNÍK MĚŘÍCÍ TRŽNÍ ORIENTACI A PODNIKOVÝ VÝKON

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

TRŽNÍ ORIENTACE 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) Neúčastníme 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 ústavy, 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) Nesledujeme pravidelně vývoj požadavků současných a potencionálních zákazníků.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Snažíme se aplikovat 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) Nenecháváme se pravidelně informovat 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) Neznáme 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) Neprovádíme 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 na proces rozhodování

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 3) Jsme rychlejší v odevzvě na přání zákazníků než-li konkurence.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Na marketingové akce konkurentů nereagujeme co nejrychleji.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

b) Analýza interfunkční koordinace

- 1) Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 4) Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 5) Nedbáme na další vzdělávání našich zaměstnanců.

Velmi nesouhlasím Velmi souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 6) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 7) Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 8) 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

- 9) Snažíme se být flexibilní.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 10) 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

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

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

- 12) K vytvořenému plánu se nevyjadřují manažeři všech oddělení.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

13) 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

14) Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.

Velmi
nesouhlasím Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

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

Velmi
nesouhlasím Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Není dostupné

INFORMACE O RESPONDENTOVI

- 1) Název a sídlo podniku:.....
- 2) Obor činnosti Vašeho podniku:.....
- 3) Jméno a funkce osoby vyplňující dotazník:.....
- 4) Jak dlouho zastáváte současnou pozici?.....
- 5) Uveďte Vaše tři nejvýznamnější dodavatele:.....
- 6) Uveďte Vaše tři nejvýznamnější zákazníky:.....

Prostor pro Váš komentář:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a námahu!

Příloha 5: Implementace tržní orientace

Lze nalézt řadu shodných a současně i odlišných přístupů k implementaci tržní orientace. Mezi základní shodné požadavky patří zákazník, tedy tvorba produktů orientovaná na zákazníky, integrace trhu a zákazníka zaměřená na strategické plánování, vedoucí ke zvýšení jejich hodnoty a spokojenosti, současně pak i zvýšení odpovědnosti podniku vůči zákazníkům. Druhý požadavek je sběr a sdílení informací uvnitř podniku a odezva na tyto informace.

Webster (1988) klade důraz zejména na zákazníka a navíc zdůrazňuje manažery v oblasti marketingu a vytvoření tržně orientovaného měření výkonu. Payneův přístup (1988) vidí jako jeden z podstatných předpokladů porozumění problémům podniku a podnikové kultury. Managementem vytvořený program by měl zahrnovat všechny pracovníky, jimž budou prostřednictvím školení vysvětleny znalosti, dovednosti a postoje potřebné pro implementaci tržní orientace. Klíčové aktivity podporující tržní orientaci jsou např. získávání expertů v oblasti marketingu, propagace tržní orientace zaměstnanci, vývoj marketingového informačního systému a instalace efektivního marketingového plánovacího systému.

Kohli a Jaworski (1990) se zabývají zejména odezvou na získané informace. Dle nich je odezva založená na dvou aktivitách – odezva v plánování (např. užití tržních informací k vytváření plánů) a odezva v implementaci (např. realizace plánů). Nejdříve musí manažeři *sdělit svou odpovědnost* plynoucí z implementace tržní orientace novým zaměstnancům a poté *řídít* celou organizaci v duchu tohoto přístupu, tj. redukovat vnitřní konflikty. Třetí kategorií intervencí je *rozsah systému podniku*, tedy změny organizační struktury (méně formalizace a centralizace).

Slater a Narver (1995) vidí tržní orientaci jako nezbytný faktor vedoucí k „učící se organizaci“ (learning organization). Jedině takové podniky mohou získat a udržet konkurenční výhodu.

Lichtenhal a Wilson (1992) vnímají implementaci tržní orientace založenou na normách chování. Činnost podniku musí podle marketingové koncepce vstřípit a předat přiměřenou hodnotu a vytvořit soubor norem směřujících k takovému chování. Tyto změny jsou nejlépe vytvářeny od shora dolů. Činnosti změn obsahují revidování popisu práce, vývoj programů, komunikace programů a stimulace programů k odezvě přiměřeného chování.

Ruekert (1992) naznačuje, že změny v chování podniku na trhu potřebují být podporovány strukturami a procesy podniku, které nabízí směr aktivitám obchodní jednotky. V pojmu vytváření procesu změn poznamenal, že studie ukazují pozitivní vztah mezi stupněm tržní orientace a postoji manažerů (spokojenost s prací, věrnost a důvěra).

Day (1994) se inspiruje problematikou TQM a nabízí program rozdělený do čtyř kroků. Zaměření těchto zásahů je uskutečňováno směrem ke strategii, struktuře, pracovníkům a programům. Jedná se o zhodnocení současných schopností, očekávání budoucích potřeb ve vztahu ke schopnostem, přepracování procesů prováděné zdola nahoru, kreativní užití informačních technologií a pokračování v monitoringu vývoje. Biemans (1995) doplnil Danův model o hlavní překážky, které mohou bránit úspěšné implementaci.

Doporučil přístup k implementaci, prostřednictvím kterého může krátkodobý úspěch vést k dlouhodobé změně.

Harris (1998) se zabývá překážkami implementace tržní orientace z hlediska řízení zaměstnanců (apatie zaměstnanců, direktivní styl řízení, limitované schopnosti zaměstnanců, zaměstnání pouze na určitou přechodnou dobu, sortování, ignorace názoru zaměstnanců a „slabý“ management). Harris (2000) tuto studii ještě prohloubil a prokázal kladnou relaci mezi spokojeností určitých zaměstnanců (mladší zaměstnanci s kratší dobou zaměstnání v organizaci vykazují vyšší akceptaci tržní orientace) a zabýval se bariérami implementace tržní orientace v oblasti struktury, což jsou centralizace a formalizace; v oblasti strategie služby a strategie zaměřené na náklady; a v oblasti systému komunikace, integrace a marketingem kontrolovaná koordinace systému. Harris a Ogbonna (2001) provedli průzkum stylu vedení ve vztahu k tržní orientaci. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že participativní a podpůrný styl řízení má pozitivní relaci s celkovou tržní orientací a direktivní styl řízení negativně působí na implementaci tržní orientace.

Přístupy k implementaci tržní orientace se velmi liší v koncepci a rozsáhlosti např. Webster, (1988) či Day (1994). Některé tendence jsou zaměřeny na aspekty orientace podniku např. Payne (1988), odpovědnosti k zákazníkům např. Webster (1988), normy např. Lichtenthal a Wilson (1992), další pak na změnu aktivit např. Kohli a Jaworski (1990) či Ruekert (1992) nebo procesů např. Day (1994).

Bariéry spojené s implementací tržní orientace

Samotná implementace tržní orientace podnikem nemusí být snadnou záležitostí. Implementaci tržní orientace může bránit řada bariér. Mnohé podniky tak souhlasí s koncepcí, kterou tržní orientace představuje, a ačkoliv by koncepci tržní orientace ráda implementovala, není samotná adaptace principů tržní orientace jednoduchou záležitostí. Některé bariéry byly již nastíněny v předchozím textu. Zejména se jedná o bariéry spojené s možnostmi podnikání v různých zemích, specifické bariéry jednotlivých odvětví, bariéry spojené s velikostí podniků či jejich strukturou, např. Slater a Narver (1995), Harris (1996), Lafferty a Hult (2001) či Maydeu-Olivares a Lado, 2003).

Rovněž tyto můžeme dle výše uvedené metodiky rozdělit na bariéry pojící se s externím prostředím, dále pak bariéry ovlivňující samotné oborové prostředí, a nakonec mohou existovat i bariéry uvnitř podniku. Toto rozčlenění je zapříčiněno prostředím, ve kterém se daná bariéra vyskytuje, a současně možnostmi eliminace této bariéry daným podnikem. Samozřejmě platí, že nejhůře jsou odstraňovány bariéry externí, neboť platí, že veskrze ve všech případech nemá podnik na odstranění těchto bariér pražádný vliv. Mnohem lépe je na tom podnik s odstraňováním bariér na oborové úrovni. Zde již může svým působením dosáhnout kýžené změny daleko lépe. Nejsnáze jsou pak ovlivnitelné bariéry interní. K těmto se však řadí největší procento překážek bránících implementaci tržní orientace.

K bariérám externího prostředí řadíme bariéry spojené s vládou, ekonomickým systémem a technologiemi. Vláda může negativně ovlivňovat podnikatelské prostředí např. prostřednictvím restrikcí, protekcionismu, byrokracie, složitosti a rozsáhlosti právního řádu. V rámci ekonomických překážek se jedna bariéra váže k poklesu ekonomiky, tedy k fázi kontrakce. Další bariéra se váže k predikovanému ekonomickému vývoji,

v případě, že tento má být opět negativní. Třetí překážku může tvořit otevřenost dané ekonomiky, na kterou má současně vliv i čelní politická garnitura. V rámci technologií je pak možné nalézt bariéry bránící inovacím, které mohou být zapříčiněny byrokratickými překážkami, dále pak s rychlostí samotného vývoje a možnostmi aplikace inovací, případně technologickými turbulencemi.

Bariéry nacházející se v oborovém prostředí se váží ke kvantitě a kvalitě oborových stakeholderů. Vysoký počet a vysoká kvalita je z hlediska podniků výhodná u koncových zákazníků, distributorů a rovněž dodavatelů, naopak podniky si zoufají v případě, že existuje vysoký počet konkurentů. Pokud se však na celou situaci podíváme z pohledu tržní orientace, pak největší bariérou implementace principů tržní orientace by bylo, kdyby měl daný podnik monopolní strukturu. V takovém případě by jej nic nemotivovalo k tomu, aby principy tržní orientace implementoval. Naopak, v prostředí s vysokou koncentrací konkurence, se musí každý podnik snažit najít a implementovat nejnovější a nejvhodnější přístupy, které mu zajistí určitou výhodu před konkurencí. Proto i řada autorů měřících úroveň tržní orientace na trzích vyznačujících se rozdílnou konkurenční intenzitou přišla s tezí, že podniky působící na trzích s vyšší konkurenční intenzitou vykazují vyšší stupeň tržní orientace než podniky působící na trzích s nižší konkurenční intenzitou, např. Song a Parry (2009), Kirca, Bearden a Roth (2011), Johnson, Martin a Saini (2011).

Autoři, kteří ve své metodě měřící tržní orientaci uvedli prvek IFC

Narver a Slater (1990)

Interfunctional coordination

- 1) We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.
- 2) All of our business functions (e.g., marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- 3) All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
- 4) We share resources with other business units.

Deng a Dart (1994)

Interfunctional coordination

- 1) In our company, the marketing people have a strong input into the development of new products.
- 2) People other than our sales reps (such as top management, research, production) regularly call on customers.
- 3) Market information is shared with all departments.
- 4) All departments are involved in preparing company plans.
- 5) We do a good job of integrating the activities of each department.
- 6) The marketing people in our organization interact frequently with other departments such as manufacturing, finance, physical distribution, etc.
- 7) In our company, marketing is confined to the sales/marketing department.
- 8) In our company, marketing is seen as a guiding philosophy for the entire organization.

Gray a kol. (1998)

Intefunctional coordination

- 1) Marketing information is shared with all departments.
- 2) We regularly have inter-departmental meetings to discuss market trends and developments.
- 3) Our marketing people regularly discuss customer needs with other departments.
- 4) The marketing people regularly interact with other departments on a formal basis.
- 5) All departments are involved in preparing business plans/strategies.
- 6) We do a good job integrating the activities of all departments.

Han a kol. (1998)

Interfunctional Coordination

- 1) Interfunctional customer calls
- 2) Information shared among functions
- 3) Functional integration in strategy
- 4) All functions contribute to customer value
- 5) Share resources with other business units

Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998)

Interfunctional coordination

- 1) Market information is diffused systematically and regularly to all functions of the firm.
- 2) Market strategies are developed by all organizational functions in a co-ordinated manner.
- 3) Organizational decisions are executed with a sense of personal commitment to serve the market.
- 4) We systematically organize meetings between the different functions to analyze market information.
- 5) We stimulate an informal information exchange between the different functions of the firm.

Lukas a Ferrell (2000)

použili **Aaron J. Johnson, Clay C. Dibrell, and Eric Hansen (2009)**

Interfunctional coordination

- 1) Our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
- 2) All of our business functions (e.g., marketing/sales, manufacturing, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- 3) All the departments in our company are responsive to one another's needs and requests.
- 4) Our top managers from across the company regularly visit our current and prospective customers.

Helfert a kol. (2002)

Coordination

- 1) Members of our relationship team discuss in collaboration with this customer who is doing what.
- 2) Members of our relationship team control that promises on both sides are fulfilled.
- 3) Members of our relationship team discuss the steps with which the aims of the relationship are fulfilled.

Schalk (2008)

Coordination and integration

- 1) Our approach to doing business is very consistent and predictable.
- 2) People from different parts of the organization share a common perspective.
- 3) It is easy to coordinate projects across different parts of the organization
- 4) Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization.

- 5) There is good alignment of goals across levels.

Hemsley-Brown a Oplatka (2010)

Intra-functional Orientation

- 1) In meetings we discuss information about students' concerns in order to make improvements
- 2) Academics help to attract prospective students
- 3) Academic staff cooperate to promote the university's image
- 4) Administrative staff cooperate to promote the university's image
- 5) All faculties and departments contribute to the marketing of the university
- 6) The guiding light in curriculum development or new initiatives is the demands of the students
- 7) Marketing information is discussed and shared with academic staff
- 8) Current students are always central to decision-making in this university

Reijonen, H. (2010)

Interfunctional coordination

- 1) Market information is shared inside our organization
- 2) Persons in charge of different activities in our organisation are involved in preparing business plans/ strategies
- 3) We do a good job integrating the activities inside our organization
- 4) We regularly have inter-organizational meetings to discuss market trends and developments
- 5) We regularly discuss customer needs in our organization

Belak a Milfelner (2011)

Interfunctional coordination

- 1) Information about customers is freely communicated throughout our organization
- 2) In our company, we aspire to a high degree of interfunctional information exchange.

Kuntonbutr (2012)

Interfunctional coordination

- 1) Our top managers from each business function regularly visit customers.
- 2) Information about customers is freely communicated throughout our organization.
- 3) Business functions within are integrated to serve the target market needs.
- 4) Our manager understands how employees can contribute to the value of customers.
- 5) We share resources with other business units.

Gounaris a Tzempelikos (2012)

Interfunctional coordination

- 1) All units share information with regard to key accounts

- 2) All units realize that can contribute in the delivering of superior value to key accounts
- 3) All units are willing to contribute when a problem of a key account occurs
- 4) There is integration among the different units in order to satisfy the key accounts' needs

Ospina a kol. (2013)

Interfunctional Coordination

- 1) Our top managers from every function regularly visit our current and prospective customers
- 2) All of our business functions (e.g. marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- 3) All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
- 4) We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.

Kipkurui (2015)

Inter-functional coordination descriptive statistics

- 1) There is effective coordination between Safaricom departments.
- 2) All Safaricom departments work together in creating superior customer value.
- 3) Safaricom customer information is shared between relevant staff members.
- 4) Safaricom approach to doing business is very consistent and predictable.

Ortega (2015)

Interfunctional Coordination (Vychází z MKTOR)

- 1) We communicate information about successful and unsuccessful customer experiences across all business functions
- 2) All our business functions are integrated to serve the needs of our tagert markets.
- 3) All our managers understand how everyone in our company can contribute to creating customer value.

Umesh Gunarathne (2015)

Inter Functional Coordination

- 1) Our firm's departments coordinate their contacts with customers.
- 2) Our firm's departments jointly satisfy customers' needs.
- 3) Our firm's departments are collectively responsible for the relationship with customers.
- 4) Resources are frequently shared by different departments.
- 5) Our firm's departments take decisions that affect the relationship with customers collectively.
- 6) Our firm's departments are collectively aware of the importance of the relationship with customers.
- 7) Our firm's departments coordinate their activities aimed at customers.

Khan a Adnan (2016)

Inter-functional Coordination

- 1) Market information is shared inside our organization
- 2) Persons in charge of different business operations are involved in preparing business plans/strategies
- 3) We do a good job integrating the activities inside our organization
- 4) We regularly have inter-organizational meetings to discuss market trends and developments
- 5) In our firm we regularly discuss customer needs

Autoři, kteří neuvádí ve svých metodách měřících tržní orientaci prvek IFC, nicméně měření IFC je v dané metodě obsaženo

Kohli a Jaworski (1990)

- 1) In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
- 2) In this business unit we do a lot of in-house market research.
- 3) We are slow to detect changes in our customers' product preferences. R
- 4) We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
- 5) We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). R
- 6) We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.
- 7) We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
- 8) Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
- 9) When something important happens to a major customer or market, the whole business unit knows about it in a short period.
- 10) Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
- 11) When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. R
- 12) It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes. R
- 13) For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. R
- 14) We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
- 15) Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
- 16) If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
- 17) The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
- 18) Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. R

- 19) Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. R
- 20) When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.

Liu (1993)

- 1) To what extent does your firm co-ordinate the activities of the market department with those of other departments?
- 2) To what degree is the business unit influenced by the corporate headquarters in the choice of the markets?
- 3) To what degree is the business unit's production planning controlled by the corporate headquarters?
- 4) To what degree are the business units' raw materials allocated by the corporate headquarters?
- 5) To what extent is there pricing control by the corporate headquarters for the business unit's major product?
- 6) To what extent is the business unit influenced by the corporate headquarters?

Farrell aOczkowski (1997)

- 1) The top management team regularly discusses competitors' strengths and strategies.
- 2) Our top managers from every function visit our current and prospective customers.
- 3) All of our business functions (e.g. Marketing/sales, manufacturing etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- 4) All of our managers understand how everyone in our company can contribute to creating customer value.

Avlonitis a Gounaris (1999)

se soustředí v pojetí IFC na úroveň centralizace a úroveň formalizace.

Level of centralization

- 1) Only few actions can be done without the previous authorization from the company's top management team
- 2) An individual who would like to take his own decisions within the company would find a stimulating environment within the company.
- 3) Even trivial problems have to be taken to the top management team for resolution.
- 4) Every decision taken by a subordinate has to have the supervisor's approval before being implemented.

Level of formalization

- 1) In our company, employees are motivated to feel that they supervise themselves.
- 2) For most of the things in our company it is within the authority of those who are responsible for them to decide how they will be done.

- 3) Most people in the company establish their own rules on how things will be done.
- 4) For every problem that may arise there are certain rules to be followed.
- 5) Every individual has specific rules to follow.
- 6) The employees are constantly monitored for rules violation.
- 7) To follow the right procedures is a thing frequently appraised by the top management team.

Dawes (2000)

IFC nazývá sdílení informací o trhu

Market Information Sharing Scale

- 1) Marketing personnel spend time discussing customers future needs with other functional departments.
- 2) When one department finds out something important about customers or competitors it is slow to alert other departments.
- 3) There is minimal communication between marketing and other departments/functions concerning market developments.

Harrison-Walker (2001)

Organization-wide sharing of customer information

- 1) When one department finds out something important about our customers, other departments are alerted to the finding.
- 2) Sharing information about our customers from department to department is quite rare in our organization. R
- 3) It is quite common for lower level employees to send information they acquire about our customers up to management.
- 4) In this company, it is quite common for management and subordinates to share information about customers with each other.

Organization-wide sharing of competitor information

- 1) Management routinely shares information about our firm's competitors with lower level employees.
- 2) In our organization, information about our competitors flows in only one direction: from management down. R
- 3) It's actually quite rare for managers in our organization to receive information about the competitive environment from subordinates. R
- 4) When lower level employees learn something about the competition, they typically bring it to management's attention.
- 5) Management often receives information about the competitors from lower level employees.

Farrell (2002)

- 1) The top management team regularly discusses competitors' strengths and strategies.
- 2) Our top managers from every function visit our current and prospective customers.

- 3) We communicate information about our successful and unsuccessful customer experience across all business functions.
- 4) All of our business functions (e.g. Marketing/sales, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- 5) All of our managers understand how everyone in our company can contribute to creating customer value.

Vázquez (2002)

Intelligence dissemination

- 1) Periodic meetings between the foundation's members our departments are held to discuss the tendencies and developments of our activity sector.
- 2) When something important happens to our beneficiaries or donors, the entire foundation becomes aware of this situation within a brief period of time.
- 3) Reports are frequently distributed to the different departments on the environment's future tendencies.
- 4) When one member or department detects important changes in other foundations, the others are rapidly alerted.
- 5) The management team regularly discusses the strengths, weaknesses and strategies of other foundations.
- 6) Information on our beneficiaries and donors, as well as on the successes and failures of our activities, is distributed to all areas or elements of the foundation.
- 7) There is a rapid exchange of opinions among the foundation's departments to decide how to respond to other foundations' strategies.
- 8) Our beneficiaries' and donors' degree of satisfaction is made known to all departments of the foundation.

Hooley a kol. (2003)

- 1) Rivality between departments is not allowed to get in the way of serving customers effectively.

Varela a Río (2003)

Information dissemination

- 2) We have interdepartmental meetings at least once every three months to discuss the tendencies and evolution of the market.
- 3) Our company's marketing personnel spend a lot of time discussing our clients' future needs with other functional departments.
- 4) Our company generally ascertains in a short period of time the situation of a client or an important market.
- 5) Data about consumer satisfaction is distributed to all of the company's departments on a regular basis.

- 6) When one department discovers something important about the competitors it is slow to inform other departments of the company.

Bigné a kol. (2004)

- 1) We hold interdepartmental meetings at least once every three months to discuss market tendencies and development.
- 2) Staff from the different activities in our company meet periodically for the joint planning of responses to the changes that take place in the business environment.
- 3) We meet periodically with a sample of our customers in order to find out what their present needs are and what products they will need in the future.
- 4) We systematically obtain information on the problems our distributors may have in commercializing our products.
- 5) The periodically collect information on our distributors' satisfaction.
- 6) The information on the satisfaction felt by final users is systematically distributed to all the activities in our company.
- 7) The commercial or marketing staff devotes a great deal of their time to discussing amongst themselves and with the rest of the company the needs our customers might have in the future.
- 8) Senior managerial staff discusses the strengths and weaknesses of our competitors with the other managers in the company.
- 9) When somebody in the company has important information about our competitors, they quickly alert staff in other activities in the company.
- 10) Any information that comes from the market is distributed throughout all departments and levels of the company.
- 11) Our company makes its market strategy compatible with the aims of its distributors.
- 12) We supply our final users with complete information so they can get the best from our products.
- 13) We supply our distributors with suitable information about our marketing strategy.
- 14) We carry out actions to convince our distributors of the advantages of working with us.
- 15) We take an active part in actions aimed at showing the general public the social usefulness of our sector.

Matsuno, Mentzer, Rentz, (2005)

Integration of Business Processes-Descriptors

- 1) Closely integrated functions, R &D, marketing atd.
- 2) Sharing of resources
- 3) Product/venture development is interactive
- 4) Formal processes, project planning, project management in the firm
- 5) Marketing that permeates all levels and functional areas of the firm

Schlosser a McNaughton (2009)

Vytvořili I-MARKOR

Information Acquisition

- 1) I ask distributors to assess the quality of our products and services.
- 2) I interact with agencies to find out what products or services customers will need in the future.
- 3) In my communication with distributors, I periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., company mergers and acquisitions) on customers.
- 4) I take responsibility to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation) in my communication with distributors.
- 5) I talk to or survey those who can influence our customers' purchases (e.g., distributors).
- 6) I review our product development efforts with distributors to ensure that they are in line with what customers want.
- 7) I participate in informal "hall talk" that concerns our competitor's tactics or strategies.
- 8) I collect industry information through informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).

Information Dissemination

- 1) I participate in interdepartmental meetings to discuss market trends and developments.
- 2) I let appropriate departments know when I find out that something important has happened to a major distributor or market.
- 3) I coordinate my activities with the activities of coworkers or departments in this organization.
- 4) I pass on information that could help company decision-makers to review changes taking place in our business environment.
- 5) I communicate market developments to departments other than marketing.
- 6) I communicate with our marketing department concerning market developments.
- 7) I try to circulate documents (e.g., emails, reports, newsletters) that provide information on my distributor contacts and their customers to appropriate departments.

Co-ordination of Strategic Response

- 1) I try to bring a customer with a problem together with a product or person that helps the customer to solve that problem.
- 2) I try to help distributors achieve their goals.
- 3) I respond quickly if a distributor has any problems with our offerings.
- 4) I take action when I find out that customers are unhappy with the quality of our service.
- 5) I jointly develop solutions for customers with members of our customer / advisor relationship team.

Basnet (2013)

Internal Supply Chain Integration

- 1) Share ideas, information, and resources between them.
- 2) Conduct joint planning to anticipate and resolve supply chain problems.

- 3) Spend time developing a mutual understanding of responsibilities.
- 4) Strive to maintain a good working relationship with each other.
- 5) Interact with each other through meetings or phones or emails.
- 6) Interact with each other through the exchange of forms, reports, or documents.
- 7) Spend time discussing future customer needs.
- 8) Are quite accessible to each other.
- 9) Share the same vision for the company.
- 10) Establish joint objectives.
- 11) Get along well with each other.
- 12) Share information regarding own department with other departments.
- 13) Consult with each other before making decisions affecting other departments.
- 14) Work frequently in informal cross-departmental teams.
- 15) Understand the pressures and concerns of each other.
- 16) Synchronise their activities with each other.

Jangl (2015)

Intelligence Dissemination & Integration

- 1) Sdělujeme si informace o úspěšných i neúspěšných zkušenostech se zákazníky napříč všemi
- 2) V naší společnosti probíhá dostatek formálních i neformálních rozhovorů.
- 3) Tržní informace jsou na tomto pracovišti integrovány před přijetím rozhodnutí.

Priftia Alimehmeti (2017)

Intelligence dissemination

- 1) We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
- 2) Marketing personnel in our firm spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
- 3) Our firm periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.
- 4) When something important happens to a major customer of market, the whole firm knows about it within a short period.
- 5) Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this firm on a regular basis.

Responsiveness

- 1) Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
- 2) If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
- 3) The activities of the different departments in this firm are well coordinated.

DOTAZNÍK MĚŘÍCÍ INTERFUNKČNÍ KOORDINACI A PODNIKOVÝ VÝKON

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

INTERFUNKČNÍ KOORDINACE V PODNIKU

- 1) V podniku odděleně sledujeme činnosti vážíci se k jednotlivým druhům podnikání. (v případě, že se podnik zabývá více druhy podnikání).

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

- 2) Je jasně definována činnost každého oddělení a každého pracovníka.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

- 3) Dbáme na to, aby všechny důležité pozice byly obsazeny zkušenými odborníky.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

- 4) Dbáme na další vzdělávání našich pracovníků.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

- 5) 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	

Není dostupné

- 6) Analyzujeme připomínky jednotlivých pracovníků.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

- 7) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

- 9) Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etiku podnikání a provádíme etická rozhodnutí.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

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

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

INFORMACE O PODNIKOVÉM VÝKONU

tržní

1) Zaznamenáváme růst objemu prodeje u stávajících zákazníků.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

2) Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

3) Dochází k úbytku počtu reklamací.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

finanční

4) Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

5) Dochází ke zvyšování efektivity produkce.

Velmi nesouhlasím					Velmi souhlasím
1	2	3	4	5	

Není dostupné

INFORMACE O RESPONDENTOVI

- 1) Název a sídlo podniku:.....
- 2) Hlavní obor činnosti podniku či NACE:.....
- 3) Jméno a funkce osoby vyplňující dotazník:.....
- 4) Vlastník podniku:.....
- 5) Počet zaměstnanců:.....

Prostor pro Váš komentář:

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a námahu!

Příloha 8: Seznam podniků působících dle vybrané kategorie v JMK

FIRMA	FORMAF	NACEF	KATPOF
APAMA, s.r.o.	112	261	210
SPELTRONIC, s.r.o.	112	26110	210
ComITservices s.r.o.	112	26110	210
ESIKA, s.r.o.	112	26120	210
TOPNET Services s.r.o.	112	26200	210
MESING, spol. s r.o.	112	26510	210
ILLKO, s.r.o.	112	26510	210
GEORADIS s.r.o.	112	26510	210
TESLA ELMÍ, a.s.	121	26510	210
ALFA RAY s.r.o.	112	26600	210
KYTLICA-elektro team s.r.o.	112	27110	210
Jiří Švec	101	27110	210
Věroslav Svoboda	101	27110	210
AJ Technology, s.r.o.	112	27120	210
ELEKTRO - KARBAN s.r.o.	112	27120	210
ELLO, spol. s r.o.	112	27120	210
SENTRON CZ, s.r.o.	112	27120	210
PPR ELEKTRO, spol. s r.o.	112	27120	210
Kabel-Tech s.r.o.	112	273	210
MOS electronic s.r.o.	112	27320	210
Art LightingProduction, s.r.o.	112	27400	210
Ateh, spol. s r.o.	112	27400	210
pc - schneider s.r.o.	112	27400	210
NOEL, s.r.o.	112	27510	210
V.A.P.K., s.r.o.	112	27520	210
BAS Rudice spol. s r.o.	112	27900	210
Rawet s.r.o.	112	27900	210
ACE Design, s.r.o.	112	27900	210
KLIMASPOL. spol. s r.o.	112	27900	210
DYNASIG, spol.s r.o.	112	27900	210
Scotland s.r.o.	112	27900	210
PATRIOT, spol. s r. o.	112	27900	210
VESELÝ DOPRAVNÍ SIGNALIZACE, s.r.o.	112	27900	210
HR Carsoft s.r.o.	112	27900	210
A.P.O. cz, spol. s r.o.	112	27900	210
EMKO Case a.s.	121	26200	220
UNIDATAZ s.r.o.	112	26510	220
V.P.S. ELEKTRO, s.r.o.	112	27110	220
FAMA spol. s r.o.	112	27120	220
HES, s.r.o.	112	27120	220

FORMAT 1 spol. s r.o.	112	27510	220
UniControls-Tramex s.r.o.	112	27900	220
TECHNICKO-INŽENÝRSKÉ SLUŽBY s.r.o.	112	26120	230
CSRC, spol. s r.o.	112	26120	230
DarfonElectronics Czech s.r.o.	112	26200	230
DCom, spol. s r.o.	112	26300	230
MEATEST spol. s r.o.	112	26510	230
ELASTEFLEX Lysice s.r.o.	112	26510	230
MEGA - Měřicí Energetické Aparáty, a.s.	121	26510	230
Badger Meter Czech Republic s.r.o.	112	26510	230
VKV HORÁK s.r.o.	112	26510	230
ELEKON, s.r.o.	112	26520	230
AVEKO Servomotory, s.r.o.	112	27110	230
BKE a.s.	121	27110	230
MAJER-KOVO, s.r.o.	112	27110	230
EMKOR Technology s.r.o.	112	27110	230
ESTA, spol. s r.o	112	27120	230
Eckelmann s.r.o.	112	27120	230
KME, spol. s r.o.	112	27120	230
SCHALTTECHNIK-VERTRIEB-AUSTERLITZ, s.r.o.	112	27120	230
IVEP, a.s.	121	27120	230
AZ ELKOMPLET - MaR s.r.o.	112	27120	230
ELMONT-swiss, s.r.o.	112	27320	230
Kpelectrics s.r.o.	112	27320	230
MAXPROGRES, s.r.o.	112	27320	230
connectramanufacturing s.r.o.	112	27320	230
ZPA Brno, spol. s r.o.	112	27400	230
VIMPEX GROUP s.r.o.	112	27400	230
HONOR spol. s r. o.	112	27400	230
ELEKTROSVIT Svatobořice, a.s.	121	27400	230
LUCIS, s.r.o.	112	27400	230
HOXTER, a.s.	121	27520	230
FERROKONT, s.r.o.	112	27520	230
BUILDSYS, a.s.	121	27900	230
Kadlec - elektronika, s.r.o.	112	27900	230
ELECO VEP CZ s.r.o.	112	27900	230
ELEKTRO - PEGAS s.r.o.	112	27900	230
NittoDenko Czech s.r.o.	112	26120	240
ČeMeBo s.r.o.	112	26120	240
PSI (Photon Systems Instruments), spol. s r.o.	112	26510	240
GMW-měřicí technika,s.r.o.	112	26510	240
DELONG INSTRUMENTS a.s.	121	26510	240
ELEKTROKOV,a.s.ZNOJMO	121	27110	240

ismet transformátory s.r.o.	112	27110	240
Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group	112	27120	240
DRIBO, spol. s r.o.	112	27120	240
ELEKTROBOCK CZ s.r.o.	112	27120	240
Gmontcable, s.r.o.	112	27320	240
PROIMPEX, spol. s r. o.	112	27330	240
3 P, spol. s r.o.	112	27400	240
DBK Czech s.r.o.	112	27510	240
Beta Control s.r.o.	112	27900	240
Gatema s.r.o.	112	26120	310
Banta GlobalTurnkey, s.r.o.	112	26200	310
WistronInfoComm (Czech), s.r.o.	112	26400	310
SEIKO Flowcontrol, spol. s r.o.	112	26510	310
EMP s.r.o.	112	27110	310
STARTECH spol. s r.o.	112	27110	310
KPB INTRA s.r.o.	112	27110	310
AXIMA, spol. s r. o.	112	27110	310
EM Brno s.r.o.	112	27110	310
AB KOMPONENTY s.r.o.	112	27120	310
ELEKTRO CZ s.r.o.	112	27120	310
BEGHELLI - ELPLAST,a.s.	121	27400	310
BeFHome, s.r.o.	112	27520	310
BUSE s.r.o.	112	27900	310
AU Optronics (Czech) s.r.o.	112	26110	320

FORMAF – kategorie podniku dle právní formy

NACEF – kategorie podniku dle kódu NACE

KATPOF – kategorie podniku dle počtu zaměstnanců, přičemž 210 je 10 až 19 zaměstnanců, 220 je 20 až 24 zaměstnanců, ..., 320 je kategorie 200 až 249 zaměstnanců

Příloha 9: Rozdělení položek dotazníku dle faktorových zátěží do oblastí

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4) Dbáme na další vzdělávání našich pracovníků.	0,843	0,234	0,125	0,098	0,187	0,093	0,177	0,142	0,035	-0,044	0,233
12) Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.	0,777	0,082	0,424	0,038	0,082	0,234	0,109	0,212	0,138	0,028	0,078
3) Dbáme na to, aby všechny důležité pozice byly obsazeny zkušenými odborníky.	0,592	0,009	0,333	-0,003	0,338	0,172	0,149	0,455	-0,033	0,054	0,317
18) Prověřujeme informace o potenciálních nových zdrojích.	0,574	0,319	0,168	-0,102	0,067	0,278	0,247	0,129	0,367	0,351	0,012
20) Dbáme na koordinaci informací z podniku do okolí.	0,069	0,946	-0,001	0,056	0,039	-0,02	0,093	0,078	0,095	0,007	0,064
19) Dbáme na koordinaci informací mezi jednotlivými odděleními podniku.	0,228	0,775	0,213	0,091	0,203	0,312	0,18	0,15	-0,004	-0,01	0,146
10) Pracovníci se identifikují s podnikem a podporují jeho image.	0,25	0,514	0,342	0,324	0,376	0,397	0,154	0,018	0,118	0,113	0,092
21) Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli.	0,246	0,02	0,871	0,001	0,078	0,124	-0,012	0,183	0,153	0,025	0,149
7) Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.	0,238	0,315	0,621	0,161	0,378	0,173	0,419	0,085	0,033	0,017	-0,015
22) Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl společnosti.	0,243	0,285	0,559	-0,018	-0,063	0,329	0,391	0,356	0,024	0,103	0,316
11) Obecně se zaměřujeme více na externí prostředí (např. získávat nové zdroje či zvyšovat tržní podíl) než na interní prostředí (např. rozvíjet lidské zdroje či dbát na stabilitu podniku).	0,007	-0,08	0,004	-0,964	-0,039	-0,038	-0,063	0,049	-0,191	-0,02	-0,065
17) Zaujímáme pozitivní postoj ke všem informacím sdělených stakeholdery.	0,279	0,492	0,11	0,535	0,213	0,037	-0,018	0,144	0,178	-0,196	0,371
6) Analyzujeme připomínky jednotlivých pracovníků.	0,228	0,205	0,13	0,094	0,853	0,172	0,162	0,165	0,14	0,137	0,107
9) Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etiku podnikání a provádíme etická rozhodnutí.	0,457	0,161	0,226	0,117	0,175	0,657	0,039	0,09	0,152	0,293	0,202

13) Každý pracovník zná své pravomoce a odpovědnost.	0,218	0,172	0,427	- 0,015	0,297	0,605	0,277	0,283	0,004	0,173	0,109
2) Je jasně definována činnost každého oddělení a každého pracovníka.	0,354	0,226	0,158	0,063	0,283	0,121	0,637	0,205	0,355	0,027	0,224
15) Pravidelně získáváme a analyzujeme veškeré potřebné informace.	0,495	0,439	0,109	0,131	0,189	0,123	0,509	0,225	0,122	- 0,047	0,118
16) Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.	0,321	0,381	0,174	0,305	0,243	0,322	0,408	0,35	0,258	0,013	0,164
14) Snažíme se být maximálně flexibilní.	0,323	0,217	0,283	- 0,044	0,158	0,119	0,161	0,813	-0,01	0,056	- 0,001
1) V podniku odděleně sledujeme činnosti vážící se k jednotlivým druhům podnikání. (v případě, že se podnik zabývá více druhy podnikání).	0,109	0,096	0,122	0,295	0,105	0,054	0,127	- 0,022	0,884	- 0,078	0,125
8) Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.	0,019	- 0,031	0,035	- 0,008	0,091	0,123	0	0,037	-0,06	0,976	0,046
5) Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.	0,316	0,223	0,221	0,19	0,119	0,167	0,168	0,026	0,186	0,103	0,783

Seznam skupin oddílu CZ-NACE 26 a CZ-NACE 27

- 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- 261 Výroba elektronických součástek a desek
- 2611 Výroba elektronických součástek
- 2612 Výroba osazených elektronických desek
- 262 Výroba počítačů a periferních zařízení
- 263 Výroba komunikačních zařízení
- 264 Výroba spotřební elektroniky
- 265 Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů; výroba časoměrných přístrojů
- 2651 Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů
- 2652 Výroba časoměrných přístrojů
- 266 Výroba ozařovacích, elektroléčebných a elektroterapeutických přístrojů
- 267 Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení
- 268 Výroba magnetických a optických médií

- 27 Výroba elektrických zařízení
Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a
- 271 kontrolních zařízení
- 2711 Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
- 2712 Výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení
- 272 Výroba baterií a akumulátorů
- 273 Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení
- 2731 Výroba optických kabelů
- 2732 Výroba elektrických vodičů a kabelů j. n.
- 2733 Výroba elektroinstalačních zařízení
- 274 Výroba elektrických osvětlovacích zařízení
- 275 Výroba spotřebičů převážně pro domácnost
- 2751 Výroba elektrických spotřebičů převážně pro domácnost
- 2752 Výroba neelektrických spotřebičů převážně pro domácnost
- 279 Výroba ostatních elektrických zařízení

Příloha 11: Výsledky Spearmanova korelačního koeficientu u podniků

Výsledky Spearmanova korelačního koeficientu

1) V podniku o	
1) V podniku o	
2) Je jasně defi	0,439 0,001
3) Dbáme na to	0,164
0,254	
4) Dbáme na dal	0,443 0,001
5) Pravidelně p	0,469
0,001	
6) Analyzujeme	0,343 0,017
7) Preferujeme	0,297 0,036
8) Vztahy mezi	0,060 0,680
9) Snažíme se p	0,250
0,084	
10) Pracovníci	0,416 0,004
11) Obecně se za	-0,433
0,002	
12) Zaujímáme po	0,411 0,003
13) Každý pracov	0,223
0,119	
14) Snažíme se b	0,149 0,313
15) Pravidelně z	0,293
0,044	
16) Implementuje	0,406
0,003	
17) Zaujímáme po	0,373
0,018	
18) Prověřujeme	0,282
0,058	
19) Dbáme na koo	0,342
0,017	
20) Dbáme na koo	0,306
0,031	
21) Preferujeme	0,064
0,664	
22) Všechny dílč	0,353
0,013	

1) Zaznamenáváme	0,463
0,001	
2) Počet nových	0,337
0,018	
3) Dochází k úby	0,347
0,014	
4) Ziskovost (RO	0,294
0,043	
5) Dochází ke zv	0,627
0,000	

	2) Je jasně defi	3)	Dbáme na to,	4)	Dbáme na dal	5)
Pravidelně p						
3) Dbáme na to,	0,312					
	0,016					
4) Dbáme na dal	0,496		0,624			
	0,000		0,000			
5) Pravidelně p	0,558		0,598		0,636	
	0,000		0,000		0,000	
6) Analyzujeme	0,396		0,564		0,505	0,492
	0,002		0,000		0,000	0,000
7) Preferujeme	0,351		0,423		0,506	0,498
	0,006		0,001		0,000	0,000
8) Vztahy mezi	0,035		0,073		-0,018	0,179
	0,793		0,585		0,892	0,176
9) Snažíme se p	0,368		0,411		0,412	0,513
	0,004		0,001		0,001	0,000
10) Pracovníci	0,509		0,529		0,499	0,587
	0,000		0,000		0,000	0,000
11) Obecně se za	-0,051		-0,117		-0,128	-0,268
	0,706		0,388		0,343	0,044
12) Zaujímáme po	0,277		0,646		0,761	0,542
	0,034		0,000		0,000	0,000
13) Každý pracov	0,325		0,637		0,439	0,516
	0,012		0,000		0,001	0,000
14) Snažíme se b	0,240		0,482		0,391	0,274
	0,073		0,000		0,003	0,039
15) Pravidelně z	0,613		0,422		0,618	0,507
	0,000		0,001		0,000	0,000
16) Implementuje	0,491		0,341		0,500	0,552
	0,000		0,008		0,000	0,000
17) Zaujímáme po	0,383		0,304		0,423	0,544
	0,007		0,036		0,003	0,000
18) Prověřujeme	0,408		0,457		0,465	0,393
	0,002		0,000		0,000	0,003
19) Dbáme na koo	0,474		0,409		0,553	0,540
	0,000		0,002		0,000	0,000
20) Dbáme na koo	0,334		0,170		0,383	0,289
	0,010		0,199		0,003	0,027
21) Preferujeme	0,156		0,393		0,182	0,355
	0,254		0,003		0,184	0,008

22) Všechny dílč	0,552 0,000	0,562 0,000	0,564 0,000	0,741 0,000
1) Zaznamenáváme	0,368 0,005	0,292 0,029	0,391 0,003	0,421 0,001
2) Počet nových	0,381 0,003	0,329 0,012	0,386 0,003	0,361 0,006
3) Dochází k úby	0,518 0,000	0,214 0,107	0,304 0,020	0,398 0,002
4) Ziskovost (RO	0,367 0,005	0,265 0,049	0,372 0,005	0,455 0,000
5) Dochází ke zv	0,495 0,000	0,468 0,000	0,641 0,000	0,536 0,000
	6) Analyzujeme	7) Preferujeme	8) Vztahy mezi	9) Snažíme
se p				
7) Preferujeme	0,601 0,000			
8) Vztahy mezi	0,219 0,101	0,057 0,667		
9) Snažíme se p	0,471 0,000	0,489 0,000	0,187 0,159	
10) Pracovníci	0,682 0,000	0,674 0,000	0,126 0,359	0,616 0,000
11) Obecně se za	-0,188 0,170	-0,255 0,055	-0,034 0,800	-0,156 0,249
12) Zaujímáme po	0,424 0,001	0,553 0,000	0,051 0,704	0,471 0,000
13) Každý pracov	0,639 0,000	0,583 0,000	0,249 0,057	0,558 0,000
14) Snažíme se b	0,440 0,001	0,372 0,004	0,210 0,117	0,293 0,028
15) Pravidelně z	0,549 0,000	0,548 0,000	0,003 0,984	0,458 0,000
16) Implementuje	0,634 0,000	0,660 0,000	0,112 0,399	0,577 0,000
17) Zaujímáme po	0,452 0,001	0,482 0,001	-0,046 0,754	0,451 0,001
18) Prověřujeme	0,368 0,006	0,363 0,006	0,129 0,349	0,514 0,000
19) Dbáme na koo	0,615 0,000	0,640 0,000	0,041 0,765	0,493 0,000
20) Dbáme na koo	0,396 0,002	0,380 0,003	-0,090 0,496	0,311 0,018
21) Preferujeme	0,175 0,210	0,313 0,020	-0,050 0,720	0,425 0,001
22) Všechny dílč	0,448 0,001	0,598 0,000	0,224 0,091	0,565 0,000
1) Zaznamenáváme	0,335 0,013	0,326 0,014	0,213 0,114	0,002 0,988

2) Počet nových	0,332 0,013	0,498 0,000	0,045 0,738	0,177 0,193
3) Dochází k úby	0,520 0,000	0,469 0,000	0,136 0,308	0,310 0,019
4) Ziskovost (RO	0,148 0,285	0,358 0,007	-0,032 0,812	0,263 0,052
5) Dochází ke zv	0,498 0,000	0,482 0,000	-0,021 0,877	0,341 0,012
	10) Pracovníci	11) Obecně se za	12) Zaujímáme po	13) Každý pracov
11) Obecně se za	-0,372 0,006			
12) Zaujímáme po	0,496 0,000	-0,224 0,094		
13) Každý pracov	0,690 0,000	-0,115 0,394	0,573 0,000	
14) Snažíme se b	0,321 0,017	0,034 0,808	0,466 0,000	0,482 0,000
15) Pravidelně z	0,608 0,000	-0,156 0,254	0,485 0,000	0,523 0,000
16) Implementuje	0,596 0,000	-0,269 0,043	0,480 0,000	0,535 0,000
17) Zaujímáme po	0,569 0,000	-0,432 0,002	0,397 0,005	0,380 0,008
18) Prověřujeme	0,511 0,000	-0,094 0,500	0,479 0,000	0,539 0,000
19) Dbáme na koo	0,748 0,000	-0,052 0,705	0,424 0,001	0,595 0,000
20) Dbáme na koo	0,564 0,000	-0,031 0,818	0,229 0,081	0,265 0,043
21) Preferujeme	0,468 0,000	-0,033 0,811	0,339 0,011	0,429 0,001
22) Všechny dílč	0,608 0,000	-0,095 0,482	0,588 0,000	0,639 0,000
1) Zaznamenáváme	0,447 0,001	-0,340 0,010	0,319 0,017	0,241 0,074
2) Počet nových	0,493 0,000	-0,278 0,036	0,422 0,001	0,194 0,147
3) Dochází k úby	0,490 0,000	-0,044 0,745	0,258 0,050	0,444 0,000
4) Ziskovost (RO	0,429 0,001	-0,208 0,124	0,378 0,004	0,287 0,032
5) Dochází ke zv	0,601 0,000	-0,400 0,003	0,472 0,000	0,268 0,048
	14) Snažíme se b	15) Pravidelně z	16) Implementuje	17) Zaujímáme po
15) Pravidelně z	0,475 0,000			
16) Implementuje	0,500 0,000	0,732 0,000		

17) Zaujímáme po	0,259 0,075	0,533 0,000	0,670 0,000	
18) Prověřujeme	0,167 0,222	0,462 0,000	0,309 0,022	0,313 0,030
19) Dbáme na koo	0,435 0,001	0,667 0,000	0,645 0,000	0,518 0,000
20) Dbáme na koo	0,228 0,087	0,432 0,001	0,396 0,002	0,406 0,004
21) Preferujeme	0,213 0,126	0,285 0,039	0,217 0,112	0,374 0,010
22) Všechny dílč	0,516 0,000	0,563 0,000	0,627 0,000	0,451 0,001
1) Zaznamenáváme	0,070 0,617	0,311 0,022	0,311 0,020	0,271 0,065
2) Počet nových	0,134 0,329	0,309 0,022	0,443 0,001	0,404 0,005
3) Dochází k úby	0,431 0,001	0,553 0,000	0,586 0,000	0,419 0,003
4) Ziskovost (RO	0,341 0,012	0,390 0,004	0,407 0,002	0,425 0,003
5) Dochází ke zv	0,280 0,039	0,586 0,000	0,462 0,000	0,492 0,000
	18) Prověřujeme	19) Dbáme na koo	20) Dbáme na koo	21) Preferujeme
19) Dbáme na koo	0,391 0,004			
20) Dbáme na koo	0,242 0,075	0,647 0,000		
21) Preferujeme	0,272 0,051	0,295 0,032	0,122 0,373	
22) Všechny dílč	0,421 0,001	0,627 0,000	0,288 0,028	0,490 0,000
1) Zaznamenáváme	0,311 0,023	0,220 0,110	0,056 0,684	0,184 0,184
2) Počet nových	0,182 0,188	0,331 0,014	0,090 0,505	0,209 0,130
3) Dochází k úby	0,406 0,002	0,613 0,000	0,369 0,004	0,059 0,668
4) Ziskovost (RO	0,346 0,011	0,249 0,070	0,115 0,397	0,394 0,003
5) Dochází ke zv	0,464 0,000	0,549 0,000	0,398 0,003	0,222 0,110
	22) Všechny dílč	1) Zaznamenáváme	2) Počet nových	3) Dochází k úby
1) Zaznamenáváme	0,350 0,008			
2) Počet nových	0,429 0,001	0,598 0,000		
3) Dochází k úby	0,358 0,006	0,200 0,140	0,316 0,017	
4) Ziskovost (RO	0,563	0,429	0,459	0,362

	0,000	0,001	0,000	0,006
5) Dochází ke zv	0,421	0,523	0,483	0,444
	0,001	0,000	0,000	0,001
5) Dochází ke zv	4) Ziskovost (RO	5) Dochází ke zv	7. Umožňujeme rů	
	0,457			
	0,001			

Příloha 12: Významné proměnné váží se k jednotlivým položkám podnikového výkonu

K první položce podnikového výkonu „Zaznamenáváme růst prodeje u stávajících zákazníků“ byly užitím AIC kritéria nalezeny významné proměnné, které byly uspořádány podle významnosti určené pomocí p-hodnoty změny deviance při odebrání jednotlivých proměnných, viz Tabulka A.

Tabulka A: Významné proměnné váží se k první položce podnikového výkonu

	parameter_estimate	odds_ratio	deviance	df	pvalue
factor(X9)	-6,33	0,0018	13,11	1	0,0003
factor(X16):factor(X18)	-7,38	0,0006	9,03	1	0,0027
factor(X1)	2,98	19,7250	8,93	1	0,0028
factor(X4)	3,27	26,4230	6,82	1	0,0090
factor(X15):factor(X20)	8,44	4625,5564	6,64	1	0,0100
factor(X15)	-7,00	0,0009	9,03	2	0,0109
factor(X22)	3,01	20,2313	5,13	1	0,0235
factor(X8)	2,82	16,6944	5,13	1	0,0235
factor(X20)	-3,41	0,0330	9,20	3	0,0267
factor(X14)	-2,38	0,0926	2,73	1	0,0987
factor(X17)	1,55	4,6968	2,41	1	0,1206
factor(X16):factor(X20)	-5,25	0,0052	2,36	1	0,1249
factor(X13)	1,85	6,3362	2,32	1	0,1275
factor(X10)	1,78	5,9301	2,32	1	0,1279
factor(X21)	1,58	4,8478	2,31	1	0,1283
factor(X16)	8,19	3615,5646	5,06	3	0,1675
factor(X18)	4,35	77,5048	2,36	2	0,3080

P-hodnota při 42 stupních volnosti pro devianci zvoleného modelu (42,01) je 0,4704. Nezamítáme tedy, že by byl studovaný model vhodný k popisu pravděpodobnosti odpovědi na první položku podnikového výkonu.

V případě, že stanovíme hranici významnosti 0,05, pak mezi nejdůležitější proměnné se z uvedeného modelu v tomto případě řadí tyto položky:

- X9 (etická rozhodnutí) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu 560 krát.
- Interakce X16 (implementace do rozhodování) a X18 (informace o nových zdrojích) - kladná odpověď u obou položek zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 175 krát.
- X1 (sledování činností) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 20 krát.
- X4 (další vzdělávání) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 26 krát.

- Interakce X15 (analýza informací) a X20 (koordinace vůči externímu prostředí) - kladná odpověď u obou položek snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 7 krát.
- X15 (analýza informací) – kladná odpověď na tuto položku snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 1111 krát.
- X22 (preferenze hlavního cíle) – kladná odpověď na tuto položku zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 20 krát.
- X8 (ne striktnost a formálnost) – kladná odpověď na tuto položku zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 16 krát.
- X20 (koordinace vůči externímu prostředí) – kladná odpověď na tuto položku snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 30 krát.

V případě, že by podnik kladl důraz primárně na zvyšování prodeje u stávajících zákazníků, pak je nutné dbát na všechny položky, které významně zvyšování prodeje u stávajících zákazníků ovlivňují. Jak je z modelu patrné, vyskytují se zde všechny položky vztahující se k užšímu pojetí IFC vyjma koordinace mezi odděleními, přičemž přílišná orientace na některé položky užšího pojetí IFC (analýza informací a koordinace vůči externímu prostředí) snižuje šanci na zvyšování prodeje u stávajících zákazníků. Rovněž šanci na kladné zodpovězení položky vztahující se ke zvyšování prodeje u stávajících zákazníků snižuje pozitivní odpověď na položku týkající se etických rozhodování. Nicméně jak ukazují modely u dalších položek měřících podnikový výkon, řada z těchto položek, které mají v tomto modelu negativní efekt, má pozitivní efekt u jiných položek podnikového výkonu. Z výše uvedeného modelu vyplynulo, že k položkám zvyšujícím šanci na pozitivní odpověď na tuto položku podnikového výkonu patří oddělené sledování činností vážících se k jednotlivým druhům podnikání, další vzdělávání, zaměření a preference na hlavní cíl a minimum striktnosti a formálnosti. Model neobsahuje položky vztahující se ke komunikaci, stylu vedení a podnikové kultuře.

U druhé položky podnikového výkonu „*Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje*“ se objevil problém v konvergenci modelu s interakcemi, většina jich nemohla být uvažována. Z modelu také musely být kvůli konvergenci vyřazeny položky 19, 20 a 22. Výsledky pro dostatečný model stanovený pomocí AIC jsou uvedeny v Tabulce B. Uvedené významné proměnné byly uspořádány podle významnosti určené pomocí p-hodnoty změny deviance při odebrání jednotlivých proměnných.

Tabulka B: Významné proměnné vážící se k druhé položce podnikového výkonu

	parameter_estimate	odds_ratio	deviance	df	pvalue
factor(X18)	-5,17	0,01	16,45	1	0,0001
factor(X4)	5,30	199,92	13,89	1	0,0002
factor(X15)	-5,07	0,01	12,04	1	0,0005
factor(X2)	4,41	82,40	11,07	1	0,0009
factor(X10)	3,75	42,45	7,65	1	0,0057

factor(X13)	3,64	37,90	6,99	1	0,0082
factor(X1)	2,13	8,45	5,25	1	0,0220
factor(X9)	-3,06	0,05	4,54	1	0,0331

P-hodnota při 51 stupních volnosti pro devianci zvoleného modelu (37,98) je 0,9117. Nezamítáme tedy, že by byl studovaný model vhodný k popisu pravděpodobnosti odpovědi na druhou položku podnikového výkonu.

V případě, že stanovíme hranici významnosti 0,05, pak všechny položky uvedené v tomto modelu splňují tuto hranici významnosti. V případě, že se bude podnik snažit zvyšovat počet nových zákazníků, pak tuto položku významně ovlivňují:

- X18 (informace o nových zdrojích) - kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 175 krát.
- X4 (další vzdělávání) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 200 krát.
- X15 (analýza informací) - kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 160 krát.
- X2 (definování činností) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 80 krát.
- X10 (identifikace pracovníků s podnikem) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 40 krát.
- X13 (kompetence a odpovědnost) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 37 krát.
- X1 (sledování činností) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 8 krát.
- X9 (etická rozhodnutí) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 20 krát.

V případě, že by podnik kladl důraz primárně na zvyšování počtu nových zákazníků, jsou v uvedeném modelu všechny položky významné. Na rozdíl od předchozího modelu působí položky vážící se k užšímu pojetí IFC (informace o nových zdrojích a analýza informací) v tomto modelu zcela negativně. Pozitivně pak působí obě položky vztahující se k uspořádání podniku (definování činností a oddělené sledování činností vážících se k jednotlivým druhům podnikání). Pozitivně rovněž působí další vzdělávání, identifikace zaměstnanců s podnikem a kompetence a odpovědnost. Negativně pak působí stejně jako u předchozí položky podnikového výkonu etická rozhodnutí. V tomto modelu chybí položky vztahující se ke komunikaci, stylu vedení, podnikové kultuře a strategii (kontrola).

U třetí položky podnikového výkonu „Dochází k úbytku počtu reklamací“ byly užitím AIC kritéria nalezeny významné proměnné uvedené v Tabulce C. Je třeba zmínit, že kvůli konvergenci modelu nebylo

možné uvažovat interakce odpovědi na všechny položky z užšího výběru. Uvedené významné proměnné byly uspořádány podle významnosti určené pomocí p-hodnoty změny deviance při odebrání jednotlivých proměnných.

Tabulka C: Významné proměnné vážící se k třetí položce podnikového výkonu

	parameter_estimate	odds_ratio	deviance	df	pvalue
factor(X19)	3,88	48,21	12,56	1	0,0004
factor(X6)	4,02	55,97	11,88	1	0,0006
factor(X15):factor(X17)	7,92	2738,12	8,56	1	0,0034
factor(X17)	-3,89	0,02	9,63	2	0,0081
factor(X14)	3,18	24,15	6,23	1	0,0126
factor(X15)	-5,28	0,01	8,68	2	0,0130
factor(X10)	-3,03	0,05	5,17	1	0,0230
factor(X16)	3,60	36,71	3,69	1	0,0549

P-hodnota při 51 stupních volnosti pro devianci zvoleného modelu (34,66) je 0,9612. Nezamítáme tedy, že by byl studovaný model vhodný k popisu pravděpodobnosti odpovědi na třetí položku podnikového výkonu.

V případě, že stanovíme hranici významnosti 0,05, pak všechny položky vyjma poslední jsou významné.

- X19 (koordinace mezi odděleními) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 50 krát.
- X6 (analýza připomínek) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 55 krát.
- Interakce X15 (analýza informací) a X17 (informace od stakeholderů) - kladná odpověď u obou položek snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 3 krát.
- X17 (informace od stakeholderů) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 50 krát.
- X14 (flexibilita) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 24 krát.
- X15 (analýza informací) - kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 100 krát.
- X10 (identifikace pracovníků s podnikem) - kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 20 krát.

V případě, že by podnik kladl důraz primárně na snižování počtu reklamací, je většina položek uvedená v daném modelu významná. Pozitivně působí zejména koordinace mezi odděleními, analýza připomínek zaměstnanců a flexibilita. Negativně pak na snižování počtu reklamací působí analýza informací a informace od stakeholderů, jakož i jejich vzájemná interakce a identifikace pracovníků s podnikem. V

tomto modelu zcela chybí položky vážící se k uspořádání podniku, odbornosti, stylu vedení, podnikové kultuře a strategii (kontrola).

Vytvoření modelu ke čtvrté položce podnikového výkonu „*Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje*“ bylo opětovně problematické z hlediska konvergence modelu již při analýze všech položek. Z tohoto důvodu bylo nutné vynechat položku 22, mohly ale být uvažovány interakce odpovědí na položky z užšího výběru. Významné proměnné z dostatečného modelu stanoveného pomocí AIC kritéria byly uspořádány podle p-hodnoty testu založeného na devianci, viz Tabulka D.

Tabulka D: Významné proměnné vážící se ke čtvrté položce podnikového výkonu

	parameter_estimate	odds_ratio	deviance	df	pvalue
factor(X12)	-12,92	2,4454E-06	17,18	1	3,4048E-05
factor(X4)	6,66	782,9419	11,87	1	0,0006
factor(X3)	5,80	329,7655	8,45	1	0,0036
factor(X15):factor(X20)	-5,75	0,0032	8,24	1	0,0041
factor(X15)	8,53	5050,8719	12,64	3	0,0055
factor(X20)	3,87	47,7535	9,19	2	0,0101
factor(X15):factor(X16)	-6,99	0,0009	6,27	1	0,0123
factor(X17)	-0,89	0,4109	8,79	2	0,0123
factor(X8)	2,48	11,9813	5,72	1	0,0167
factor(X17):factor(X18)	4,87	130,3957	5,43	1	0,0198
factor(X16)	3,03	20,6797	7,65	2	0,0218
factor(X18)	-1,62	0,1980	5,55	2	0,0625
factor(X19)	-1,57	0,2082	2,13	1	0,1445

P-hodnota při 46 stupních volnosti pro devianci zvoleného modelu (44,17) je 0,5493. Nezamítáme tedy, že by byl studovaný model vhodný k popisu pravděpodobnosti odpovědi na čtvrtou položku podnikového výkonu.

V případě, že stanovíme hranici významnosti 0,05, pak mezi významné položky opět řadíme většinu z výše uvedených. Konkrétně se jedná o:

- X12 (inovace) - kladná odpověď výrazně snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 40 tis. krát.
- X4 (další vzdělávání) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 780 krát.
- X3 (zkušenosti specialisté) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 330 krát.
- Interakce X15 (analýza informací) a X20 (koordinace vůči externímu prostředí) - kladná odpověď u obou položek zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 770 krát.

- X15 (analýza informací) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 5050 krát.
- X20 (koordinace vůči externímu prostředí) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 47 krát.
- Interakce X15 (analýza informací) a X16 (implementace do rozhodování) - kladná odpověď u obou položek zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 94 krát.
- X17 (informace od stakeholderů) - kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 2 krát.
- X8 (ne striktnost a formálnost) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 11 krát.
- Interakce X17 (informace od stakeholderů) a X18 (informace o nových zdrojích) - kladná odpověď u obou položek zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 640 krát.
- X16 (analýza připomínek) - kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 20 krát.
- X18 (informace o nových zdrojích) – zařazeno z důvodu výše uvedené interakce. Kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 5 krát.

V případě, že by podnik kladl důraz primárně na zvyšování ziskovosti (ROA), je opět většina položek uvedena v daném modelu významná. Velmi výrazný negativní vliv na ziskovost zaujímá položka inovace, což je zcela pochopitelné, neboť výdaje na inovace v krátkém horizontu výrazně snižují ziskovost. K dalším položkám vykazujícím negativní efekt patří informace od stakeholderů a informace o nových zdrojích. Obojí opět váže finanční prostředky a při maximálním zaměření se na implementaci obou těchto položek může docházet ke snižování ziskovosti. Nicméně lze předpokládat, že úplná eliminace pozornosti vztahující se k informacím od stakeholderů a informacím o nových zdrojích může mít na podnik v budoucnu zcela negativní dopad a může ohrozit samotnou existenci daného podniku. Pozitivně na ziskovost působí obě položky vážící se k odbornosti (další vzdělávání a zkušenosti specialisté), obě položky vztahující se ke koordinaci aktivit a procesů (analýza informací a analýza připomínek), dále pak koordinace vůči externímu prostředí a minimum striktnosti a formálnosti. Rovněž pozitivně působí všechny tři interakce. V uvedeném modelu nejsou zahrnuty položky vztahující se k uspořádání podniku, komunikaci, etice, organizační struktuře a strategii (kontrola).

Poslední pátá položka podnikového výkonu zjišťuje, zda „*dochází ke zvyšování efektivity produkce*“. Výchozí uvažovaný model nemohl kvůli konvergenci zohledňovat položky 1-3. Byly uvažovány interakce položek užšího pojetí. Pomocí AIC kritéria byl přesto vybrán model bez interakcí, viz Tabulka E.

Tabulka E: Významné proměnné vážící se k páté položce podnikového výkonu

	parameter_estimate	odds_ratio	deviance	df	pvalue
factor(X15)	4,84	126,45	14,20	1	0,0002
factor(X11)	-5,72	0,003	13,31	1	0,0003
factor(X13)	-5,11	0,01	10,17	1	0,0014
factor(X20)	3,78	43,78	8,57	1	0,0034
factor(X22)	-4,27	0,01	6,85	1	0,0089
factor(X21)	3,52	33,88	6,27	1	0,0123
factor(X17)	-3,29	0,04	5,49	1	0,0191
factor(X8)	2,55	12,87	5,12	1	0,0237
factor(X12)	2,69	14,80	3,75	1	0,0529
factor(X18)	2,01	7,49	3,51	1	0,0611
factor(X5)	2,25	9,51	3,17	1	0,0749
factor(X10)	2,32	10,18	2,90	1	0,0884

P-hodnota při 47 stupních volnosti pro devianci zvoleného modelu (34,78) je 0,9065. Nezamítáme tedy, že by byl studovaný model vhodný k popisu pravděpodobnosti odpovědi na pátou položku podnikového výkonu. V případě, že stanovíme hranici významnosti 0,05, pak mezi významné položky řadíme:

- X15 (analýza informací) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 125 krát.
- X11 (preferenze externího prostředí) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 305 krát.
- X13 (kompetence a odpovědnost) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 165 krát.
- X20 (koordinace vůči externímu prostředí) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 40 krát.
- X22 (preferenze hlavního cíle) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 100 krát.
- X21 (dosahování dlouhodobých cílů) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 33 krát.
- X17 (informace od stakeholderů) – kladná odpověď snižuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 25 krát.
- X8 (ne striktnost a formálnost) – kladná odpověď zvyšuje šanci na kladnou odpověď na tuto položku podnikového výkonu přibližně 12 krát.

V případě, že by podnik kladl důraz primárně na zvyšování efektivity produkce, pak dle tohoto modelu se k nejvýznamnějším položkám s pozitivním efektem řadí analýza informací, koordinace vůči externímu prostředí, dosahování dlouhodobých cílů a minimum striktnosti a formálnosti. K položkám majícím

negativní efekt v tomto modelu patří preference externího prostředí, kompetence a odpovědnost, preference hlavního cíle a informace od stakeholderů, tedy ty, o kterých je možné se skutečně domnívat, že mohou mít negativní vliv na efektivitu. Pouze polovina vyjmenovaných položek v tomto modelu má pozitivní dopad na zvyšování efektivitu. V tomto modelu chybí položky vztahující se k uspořádání podniku, odbornosti, komunikaci a etice.

Příloha 13: IFC a podniková kultura u organizací veřejné správy

Tabulka F: Položky vážící se k adhokratické podnikové kultuře

Položky	Inovace	kompetence a odpovědnost	Flexibilita
kompetence a odpovědnost	0,018 0,862		
flexibilita	0,333 0,001	0,314 0,002	
informace o nových zdrojích	0,345 0,001	0,396 0,000	0,458 0,000

Zdroj: autorka

Položky vážící se k adhokratické podnikové kultuře vykazují středně silnou pozitivní závislost vyjma korelačního koeficientu položek kompetence a odpovědnost a inovace. Tato je však statisticky nesignifikantní ($p > 0,005$).

Tabulka G: Položky vážící se ke klanové podnikové kultuře

Položky	týmová práce a kooperace	etická rozhodnutí	identifikace pracovníků s podnikem
etická rozhodnutí	0,181 0,046		
identifikace prac.s organizací	0,203 0,047	0,410 0,689	
Flexibilita	0,301 0,039	0,003 0,979	0,427 0,000

Zdroj: autorka

Položky klanové podnikové vykazují v porovnání s adhokratickou podnikovou kulturou středně silnou pozitivní závislost jen ve dvou případech, u dalších dvou dvojic je možné pozorovat slabou závislost a poslední dvě dvojice nejsou statisticky signifikantní ($p > 0,005$).

Tabulka H: Položky vážící se k hierarchické klanové kultuře

Položky	definování činnosti pracovníků	koordinace mezi odděleními	koordinace vůči externímu prostředí
koordinace mezi odděleními	0,189 0,057		
koordinace vůči externímu prostř.	0,007 0,944	0,158 0,026	
podpora hlavního cíle	0,295 0,004	0,156 0,031	0,193 0,049

Zdroj: autorka

Položky vztahující se k hierarchické podnikové kultuře vykazují ve čtyřech případech slabou pozitivní závislost, u dvou dvojic pak korelační koeficient není statisticky významný ($p > 0,005$).

Tabulka I: Položky vážící se k tržní podnikové kultuře

Položky	zkušené specialisté	implementace do rozhodování	dosahování dlouhodobých cílů
implementace do rozhodování	0,233 0,022		
dosahování dlouhodobých cílů	0,206 0,044	0,338 0,001	
podpora hlavního cíle	0,426 0,000	0,333 0,001	0,317 0,002

Zdroj: autorka

Položky vztahující se k tržní podnikové kultuře vykazují ve všech případech pozitivní závislost, přičemž ve dvou případech se jedná o slabou závislost, ve zbývajících případech pak o středně silnou závislost. Všechny uvedené hodnoty jsou statisticky významné ($p < 0,05$).