

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 335

ISSN 1213-4198

thesis
?
IS

Ing. Eva Tomášková

**Měření tržní orientace
a její vliv na podnikový výkon**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Ústav managementu

Ing. Eva Tomášková

**MĚŘENÍ TRŽNÍ ORIENTACE
A JEJÍ VLIV NA PODNIKOVÝ VÝKON**

**MEASURING OF MARKET ORIENTATION
AND ITS INFLUENCE ON BUSINESS PERFORMANCE**

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Školitel: Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA
Oponenti: Prof. Ing. Jiří Dvořák, CSc.
Doc. Ing. Jiří Blažek, CSc.
Ing. Pavel Kopečný
Datum obhajoby: 24. 5. 2005

KLÍČOVÁ SLOVA

Tržní orientace, měření tržní orientace, podnikový výkon, marketing, energetika

KEYWORDS

Market orientation, measuring of market orientation, business performance, marketing, power engineering

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

Oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

Knihovna FP VUT v Brně

© Eva Tomášková, 2005

ISBN 80-214-3027-3

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ZAMĚŘENÍ A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	5
1.1 Zaměření disertační práce.....	5
1.2 Cíle disertační práce.....	6
1.2.1 Teoretické cíle.....	6
1.2.2 Empirické cíle.....	6
1.3 Relevantnost stanovených cílů.....	6
1.3.1 Teoretické cíle.....	6
1.3.2 Empirické cíle.....	7
1.4 Omezení disertační práce.....	7
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	8
2.1 Vývoj koncepce tržní orientace.....	8
2.2 Definice tržní orientace.....	8
2.3 Měření tržní orientace.....	9
2.4 Vliv tržní orientace na podnikový výkon.....	9
3 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	10
3.1 Metody logické.....	10
3.2 Metoda modelování.....	11
3.3 Metody empirické.....	11
4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	11
4.1 Návrh způsobu měření tržní orientace.....	11
4.1.1 Volba definice.....	11
4.1.2 Návrh metody na základě důkladného studia původních pramenů.....	12
4.1.3 První měření sloužící k verifikaci navržené metody.....	12
4.1.4 Verifikace metody z hlediska platnosti A konzistentnosti, včetně případné úpravy měření.....	12
4.1.5 Konečná verze navrženého způsobu měření.....	12
4.2 Vliv tržní orientace na podnikový výkon.....	13
4.2.1 Zvolený objekt průzkumu.....	13
4.2.2 Metodika zjišťování dat.....	14
4.2.3 Výsledky průzkumu.....	15
4.2.4 Tržní orientace organizací působících v oblasti energetiky.....	15
4.2.5 Návrh postupu pro měření tržní orientace a obecná doporučení vedoucí ke zvýšení hodnoty tržní orientace.....	16
5 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	17
6 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM.....	20
7 ZÁVĚR.....	20
8 POUŽITÁ LITERATURA.....	22
CURRICULUM VITAE.....	25
ABSTRACT.....	29

ÚVOD

V současné době nestále vzrůstá potřeba využívat moderní vědecké přístupy umožňující organizacím chovat se efektivněji a daleko lépe plnit své funkce. Samotné podnikání lze efektivně provádět jen tehdy, jestliže organizace dokonale zná své tržní okolí a především ví, kdo jsou jeho zákazníci a jaké jsou jejich požadavky. Tento přístup, který organizacím umožňuje získávat, analyzovat a reagovat na tato data, se nazývá tržní orientace.

Tržní orientace vychází z pojetí marketingové koncepce¹, manažerské filozofie, která byla prvně praktikována u General Electric v 50. letech minulého století. Od této doby byla marketingová koncepce mnohokrát vyzdvihována, kritizována, bylo od ní upuštěno, poté byla znovuobjevena a nakonec rehabilitována s novým názvem: tržní orientace. Pojem tržní orientace je nejčastěji spojován se dvěma dvojicemi jmen - Kohli a Jaworski a Narver a Slater. Jejich první studie zveřejněné v roce 1990 jsou založeny na výzkumech provedených na americkém trhu uskutečněných za podpory Marketing Science Institute².

Rostoucí význam problematiky tržní orientace je dán tím, že se nejedná o čistě teoretickou záležitost bez praktického využití, ale kloubí se tu zájem akademiků i praktiků. Nejčastěji diskutovaným tématem obou těchto skupin je prokázání či vyvrácení vlivu tržní orientace na podnikový výkon. V tomto směru je nutné poznamenat, že většina provedených výzkumů prokazuje korelaci tržní orientace s podnikovým výkonem. Studie prokazující opak se vyskytují velmi zřídka. Otázkou však stále zůstává, jak měřit a hodnotit tržní orientaci, jak měřit a hodnotit podnikový výkon a jaký je vzájemný vztah tržní orientace a podnikového výkonu.

1 ZAMĚŘENÍ A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

1.1 ZAMĚŘENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce se zabývá problematikou měření tržní orientace a jejích dopadů na podnikový výkon. Při řešení tohoto tématu je nutné postupovat ve dvou fázích. Nejprve provést důkladnou analýzu současných metod měření a z těchto metod vybrat tu, která nejlépe splňuje definovaná kritéria. V případě neexistence takové metody se zaměřit na vývoj vlastních hodnotících položek měření tržní orientace.

Po výběru či vývoji vhodného měření následuje druhá fáze hodnotící dopady tržní orientace na podnikový výkon. Vliv tržní orientace na podnikový výkon bude hodnocen na základě vybrané či vytvořené vlastní metody měření. Tento postup je obvyklý u všech předchozích studií zabývajících se touto problematikou.

¹ Marketingovou koncepcí lze označit jako filozofii podnikání, která se zaměřuje na atributy dlouhodobé ziskovosti, koordinaci všech podnikových aktivit organizace a uspokojení potřeb určitého tržního segmentu. (Gray a kol., 1998)

² Marketing Science Institute (MSI) je neziskovou organizací založenou v roce 1961. Míse organizace je iniciace, podpora a šíření nových vědeckých poznatků (MSI spolupracuje s více než stem univerzit z celého světa), které jsou zaměřeny na problematiku specifikovanou podnikatelskými subjekty, jež jsou členy této instituce.

1.2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

1.2.1 Teoretické cíle

- Provedení analýzy vývoje tržní orientace se zaměřením především na analýzu dostupných metod měření z hlediska jejich vhodnosti použití a shrnutí výsledků studií zkoumajících působení tržní orientace na podnikový výkon.
- Výběr nejvhodnější metody pro měření tržní orientace či návrh metody měření tržní orientace, která se pokusí reflektovat současné poznatky a požadavky kladené na tržní orientaci.
- Nalezení, příp. vyvrácení vazby mezi jednotlivými prvky tržní orientace a podnikovým výkonem.

1.2.2 Empirické cíle

- Získání a analýza poznatků o úrovni tržní orientace organizací působících v českém prostředí.
- Zpracování metodického návodu pro měření tržní orientace v organizacích.

1.3 RELEVANTNOST STANOVENÝCH CÍLŮ

1.3.1 Teoretické cíle

V naší odborné literatuře neexistuje resumé mapující vývoj a hlavní směry v oblasti tržní orientace. Problematika tržní orientace je uveřejněna formou studií v různých světových časopisech, které se zabývají otázkou marketingu a managementu. Tato však postrádá charakter jednotnosti a komplexnosti. Vždy se zabývá pouze určitým aspektem tržní orientace. V dostupných zdrojích existuje množství metod měření tržní orientace a studií zabývajících se působením tržní orientace na podnikový výkon. Chybí však ucelené resumé mapující všechny dostupné zdroje. Navíc studie týkající se vztahu tržní orientace a podnikového výkonu zaznamenaly odlišné výsledky.

V oblasti metod měření tržní orientace je uváděno a analyzováno pouze několik nejznámějších a nejrozšířenějších metod. Je tudíž nutné metody měření identifikovat a analyzovat, aby bylo možné vybrat tu metodu, která bude nejvíce korespondovat s doposud provedenými teoretickými i empirickými výzkumy v této oblasti.

Je také potřebné zhodnotit jednotlivá dílčí zaměření tržní orientace na podnikový výkon, což doposud nebylo jednotně provedeno. V dostupných studiích je hodnocen pouze jeden nebo dva prvky tržní orientace. Především se jedná o orientaci na zákazníka a orientaci na konkurenci. Výsledky Dawesovy (2000) studie potvrdily, že orientace na konkurenci dosahuje vyšší korelace ve vztahu s podnikovým výkonem nežli orientace na zákazníka. Harrison-Walker (2001) dosáhl opačných výsledků. Na základě výsledků empirického průzkumu prohlásil, že pouze orientace na zákazníka ovlivňuje podnikový výkon. Heiens (2000) prokázal, že na podnikový výkon působí stejnou měrou orientace na zákazníka i orientace na konkurenci. Lado a kol. (1996) poukázal na nutnost orientovat se při aplikaci tržní orientace i na distributory a prostředí. Bigné (2004) ve své studii prokázal, že orientace na distributory má pozitivní vliv na spokojenost distributorů, což může mít kladný efekt na podnikový výkon. Doposud však nebyl poměřován vliv vícero prvků tržní orientace na podnikový výkon.

1.3.2 Empirické cíle

Organizace mají všeobecně omezenější přístup k teoretickým poznatkům. Opakem v tomto případě není ani oblast týkající se tržní orientace. Navíc může některé organizace od bližšího samostudia tržní orientace odradit to, že jsou dostupné pouze v anglickém jazyce a obsahují často obtížně přeložitelnou terminologii. Zpracováním metodického návodu pro měření tržní orientace tak nejen přispěje ke všeobecnému seznámení se s touto problematikou, ale navíc si bude moci každá organizace zjistit svou míru tržní orientace, porovnávat její vývoj v jednotlivých obdobích a samozřejmě se zaměřit na eliminaci případných nedostatků bránících vyššímu stupni tržní orientace.

Získání a analýza poznatků o úrovni tržní orientace organizací působících v českém prostředí může přispět při porovnávání tržní orientace s organizacemi působícími na zahraničních trzích k odhalení některých specifických nedostatků organizací působících v českém prostředí. Taktéž mohou zjištěná data sloužit jako podklad pro srovnání současné tržní orientace organizací a tržní orientace organizací působících na českém trhu v budoucích obdobích.

1.4 OMEZENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

1.4.1 Dostupný počet studií zabývajících se tržní orientací

Ačkoliv jsem se pokoušela shromáždit veškerou literaturu pojednávající o tržní orientaci, jsem přesvědčena, že v tomto směru existují další studie, které se mi nepodařilo získat.

Důvodů může být hned několik:

- Studie zkoumající tržní orientaci jsou psány pouze rodným jazykem autorů a nejsou již dále publikovány v anglickém či německém jazyce,
- Studie jsou sice zařazeny v renomovaných časopisech, ale k jejich plné verzi mají přístup pouze členové podílející se na provedeném průzkumu, nebo jsou zpoplatněny vysokou částkou.

1.4.2 Negativní postoj organizací působících na českém trhu vůči průzkumům

V zahraničí se podílí na výzkumech spojených s tržní orientací organizace působící jako komory v určitých regionech či oborech. Pro organizace pak členství v takovýchto organizacích je prestižní záležitostí. Členové těchto organizací se zavazují poskytovat svá data ke zpracování marketingovým a jiným průzkumům, přínosem je pro ně pak přístup k výsledkům provedených průzkumů. V zahraničí je tedy možné dopady nových vědeckých přístupů analyzovat přímo v praxi. V České republice zatím panuje, díky obavám z prozrazení know-how, vůči průzkumům všeho typu nepříliš pozitivní atmosféra. Tento přístup představuje hlavní překážku všech vědeckých bádání a hodnocení.

1.4.3 Možnosti autorky

Problematika tržní orientace je velmi rozsáhlá a na její důkladné zmapování by bylo třeba sestavit mezinárodní tým, který by se zabýval jen samotným výzkumem tržní orientace. Tento přístup je opět obvyklý v zahraničí, kde na řešení otázek týkajících se tržní orientace spolupracuje celý tým odborníků, který je financován z předem vyčleněných prostředků určených na daný projekt. Jsem přesvědčena o tom, že kvalitní tým by dokázal posoudit tržní orientaci z vícero

hledisek a taktéž okruh řešené problematiky by byl daleko rozsáhlejší, nežli je uvedený v této disertační práci.

2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

2.1 VÝVOJ KONCEPCE TRŽNÍ ORIENTACE

Tržní orientace je v současném marketingovém pojetí³ založena na marketingové koncepci, např. Kohli a Jaworski (1990), Ruekert (1992) či Lafferty a Hult (2001). Marketingová koncepce je odvozena od manažerské koncepce, která byla populární v 50. letech minulého století. Felton (1959) ji popisuje jako „nejnovější podnikatelský výstřelek“. Drucker (1954) ji charakterizuje jako hlavní směr marketingové koncepce, které je udáno na příkladu společnosti General Electric. Dle Van Raaije (2001) u ní došlo díky reorganizaci provedené na počátku 50. let ke zvýšení autority marketingu a k využívání znalostí plynoucích z trhu.

V 90. letech zveřejnil Journal of Marketing dvě výzkumné práce sponzorované právě Marketing Science Institute – Kohliho a Jaworskiho, Narvera a Slatara, které naznačily nový směr vývoje marketingu. Tyto práce jsou užity jako výchozí bod mnoha dalších publikací. V akademických kuloárech dokonce tržní orientace vytlačila zájem o marketingovou koncepci a pohled všech akademiků se upřel k tržní orientaci. K této skutečnosti výrazně přispěli Kohli a Jaworski (1990), když užili pojem tržní orientace ve smyslu implementace marketingové koncepce. Hlavní myšlenkou jejich teorie je, že organizace se implementací marketingové koncepce (manažerské filozofie) současně stává i tržně orientovanou.

Tyto dvě publikace měly výrazný dopad na tehdejší literaturu vztahující se k problematice marketingu. Obsahovaly první přístupy k definování tržní orientace, vývoji metod měření a formulaci návrhů spojujících tržní orientaci s výkonem organizace.

2.2 DEFINICE TRŽNÍ ORIENTACE

Současná literatura disponuje rozsáhlým souborem definic a popisů tržní orientace. K nejčastěji užívaným patří definice Kohliho a Jaworskiho (1990) a Narvera a Slatara (1990).

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

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

Z analýzy provedené v disertační práci jasně vyplývá, že vytvoření definice tržní orientace je stále velkým problémem. Mnozí akademici akceptují buď Kohliho a Jaworskiho definici nebo

³ Marketing lze charakterizovat jako společenský a řídicí proces, v kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím vytváření a výměny produktů a hodnot to, co potřebují a chtějí. (Kotler a Armstrong, 1993)

Narverovu a Slaterovu – ačkoliv Narver a Slater postupně užíli několik odlišných definic nebo přijdou se svou vlastní definicí. Někteří autoři též používají pojem “marketingová orientace” místo pojmu “tržní orientace”.

Na čem se však jednotlivé školy shodnou je to, že tržní orientace obsahuje získávání a šíření tržních informací. Dále většina dostupných studií více či méně souhlasí s orientací na zákazníka, orientací na konkurenci a interfunkční koordinací jako nejvýznamnějšími dílčími prvky tržní orientace. Domnívám se, že zákazníci a konkurence sice představují nejvýznamnější stakeholdery, není však možné okruh stakeholderů zužovat pouze na dvě skupiny. Úloha a významnost jednotlivých stakeholderů se sice liší, záleží na oboru činnosti, na který se daný výzkum zaměří, ale není v žádném případě zanedbatelná.

2.3 MĚŘENÍ TRŽNÍ ORIENTACE

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

V disertační práci je zpracována analýza dostupných metod měření tržní orientace. Z této vyplývá, že většina metod obsahuje pouze některé prvky tržní orientace, nejčastěji orientaci na zákazníka, konkurenci a interfunkční koordinaci. Ostatní prvky tržní orientace jsou opomíjeny. Pokud již v některé metodě figurují i jiné prvky, pak tato obsahuje i položky týkající se podnikového výkonu. Podnikový výkon však není prvkem tržní orientace, ale je tržní orientací ovlivňovaný. Zahrnutí podnikového výkonu do prvků tržní orientace je tedy eliminujícím faktorem užití dané metody.

2.4 VLIV TRŽNÍ ORIENTACE NA PODNIKOVÝ VÝKON⁴

Ačkoliv byla marketingová koncepce bez váhání akceptována jako prvek zlepšující výkon, od jejího počátku v padesátých letech minulého století, vzrostl především zájem o studie týkající se vztahu stupně tržní orientace a podnikového výkonu. Tento vztah byl zkoumán u velkých organizací (Jaworski a Kohli 1993), u malých organizací Deng a Dart (1999), u výrobních organizací (Langerak 1997), u poskytovatelů služeb (Osborne a Gray, 2000; Gray a kol., 2000; Hooley a kol., 2001), u průmyslových organizací (Narver a Slater 1990), u organizací zaměřené na spotřební zboží (Avlonitis a Gounaris 1997), u ziskových (Harrison-Walker, 2001) a neziskových organizací (Balabanis a kol. 1997; Vázquez, 2002), na vyspělých trzích (Liu, 1995) a u transformujících se ekonomik (Akimova 2000).

V disertační práci jsou uvedeny výsledky jednotlivých studií mapujících vliv tržní orientace na podnikový výkon. Opět je zde možné spatřovat různé postoje ve vnímání a ve způsobech měření podnikového výkonu, kdy různí autoři preferují různé metody. Nicméně v tomto směru panuje úzus, že za podnikový výkon je považován výsledek činnosti dané organizace.

Většina výzkumů prokazuje korelaci tržní orientace s podnikovým výkonem. Studie prokazující opak jsou velmi vzácné. Harrisova studie (2001) naznačuje, že takové asociace se vyskytují pouze

⁴ Dle Perry a Shao (2002) lze podnikový výkon definovat mnoha způsoby, ale obecně lze říci, že se jedná o výsledek činnosti organizace.

u prostředí vyznačujícího se velmi specifickými podmínkami (např. vysoké nepřátelství mezi konkurenty a nízká proměnlivost trhu). Dawes (2000) však tvrdí, že není důsledně zjištěno, zda tržní orientace skutečně zvyšuje výkon. Dle Farrela (2002) neobjevil Deshpandé a kol. (1993) žádnou pozitivní korelaci mezi orientací na zákazníky a výkonem organizace měřeným subjektivním hodnocením zisku, velikostí tržního podílu a růstu tržního podílu v porovnání s největším konkurentem. Dle Harrisona-Walkera (2001) naznačuje Greenley (1995), že neexistuje žádný pozitivní vztah prokazující spojitost mezi tržní orientací a výkonem. Avlonitis a Gounaris (1997) našli pozitivní vztah mezi tržní orientací a výkonem u průmyslových organizací, ale ne u společností nabízejících zboží spotřebitelům.

3 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 METODY LOGICKÉ

V disertační práci jsou ke zpracování užity především metody založené na logickém myšlení, ke kterým patří šest metod, které jsou však párově provázány. Do trojice těchto párových metod patří indukce a dedukce, analýza a syntéza, abstrakce a konkretizace.

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných výroků či jedinečných poznatků o charakteristikách prvků. Jedná se o proces zobecňování od specifického k obecnému, viz. Janíček a Ondráček (1998). Indukce je v disertační práci využita při zobecňování poznatků získaných provedeným šetřením.

Dedukce je proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších, viz. Janíček a Ondráček (1998). Dedukce bude uplatněna při případné tvorbě položek měření tržní orientace. V případě vlastního návrhu metody měření tržní orientace budu vycházet ze všech dosavadních dostupných teoretických i empirických poznatků tak, aby bylo možné určit nejrelevantnější položky měření.

Analýza je, dle Janíčka a Ondráčka (1998), proces rozkládání strukturovaného objektu na jeho jednotlivé komponenty, které jsou podrobeny hlubšímu zkoumání za určitým účelem. Analýza je v disertační práci použita jako metoda získávání nových představ z teoretických a empirických poznatků a jejich interpretace, tedy její využití je především v oblasti hodnocení stávajících měření.

Syntéza je, opět dle Janíčka a Ondráčka (1998) proces vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi. Syntéza je využita při formulaci závěrů disertační práce, zejména v oblasti vlivu tržní orientace na výkon organizací působících na českém trhu.

Abstrakci lze označit za myšlenkový proces, v rámci něhož se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky. Tímto procesem se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky či znaky. Poté je tomuto objektu přiřazeno jméno, které je společné celé třídě objektů, čímž vzniká nový pojem, viz. Janíček a Ondráček (1998). V disertační práci je abstrakce využito při zpřesňování pojmu „tržní orientace“.

Koncretizace je, dle Janíčka a Ondráčka (1998), proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů. Konkretizace bude užita při případném návrhu prvků ovlivňujících tržní orientaci.

Z hlediska kvalitativního výzkumu je ze čtyř základních technik (přímé pozorování, rozhovor, dotazník a analýza dokumentů) v disertační práci použita technika dotazníku, případně rozhovoru při verifikaci navržené metody.

3.2 METODA MODELOVÁNÍ

Jednou z metod vědeckého zkoumání je i modelování. Modelování lze obecně dle Johnsona a Scholese (2000) charakterizovat jako reprodukci charakteristik určitého objektu na jiném objektu, který je speciálně sestavený pro účely výzkumu.

K metodě modelování je přistupováno tehdy, jestliže bezprostřední zkoumání samostatného objektu je nemožné, obtížné, nákladné či vyžaduje příliš dlouhou dobu apod. Na vztah mezi modelem a originálem jsou kladeny určité požadavky, mezi které patří vztah shody. Model ve vědeckém procesu nahrazuje originál a studium modelu poskytuje informace o originálu. Metoda modelování bude v disertační práci užita pro zjištění faktorů ovlivňujících a ovlivňovaných tržní orientací.

3.3 METODY EMPIRICKÉ

Při zpracování práce je využita i řada metod umožňujících determinaci vztahu tržní orientace a podnikového výkonu. Jedná se o vážené průměry, stanovení rozptylů, směrodatných odchylek a měření závislostí.

Technikou šetření bylo zvoleno písemné dotazování i přes jeho nevýhody. Tento způsob sběru dat byl zvolen převážně z ekonomických důvodů – osobní dotazování, které by v tomto případě bylo mnohem vhodnější, by bylo mnohem časově a finančně náročnější, jelikož organizace jsou rozptýleny po celé ČR.

Při sestavování dotazníku a formulaci otázek bylo využito cenných poznatků a podnětů získaných z předchozích dotazníkových šetření v rámci dřívějších výzkumných úkolů (zvláště výzkumu Tržní orientace českých podniků – měřením dle metody MARKOR řešeného ve výzkumném projektu Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region).

4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

4.1 NÁVRH ZPŮSOBU MĚŘENÍ TRŽNÍ ORIENTACE

Vzhledem k tomu, že předchozí analýzou dosavadních metod měření se nepodařilo nalézt nejvhodnější metodu k měření tržní orientace, pokusila jsem se o návrh vlastní metody. Při tvorbě nové metody jsem vycházet z Churchillovy koncepce. Tato koncepce užívaná pro tvorbu způsobů měření stanovuje následující posloupnost kroků, kterou je třeba dodržet, aby navržený způsob byl akceptovatelný z metodického hlediska.

4.1.1 Volba definice

Na základě provedené analýzy definic uvedené v disertační práci byla vytvořena vlastní definice tržní orientace. „*Tržní orientace je prostředek umožňující manažerům zaměřit svou pozornost na externí a interní prvky a činnosti, jež ovlivňují činnost organizace, směřující ke zvýšení výkonu této organizace.*“

4.1.2 Návrh metody na základě důkladného studia původních pramenů

Pro návrh metody měření tržní orientace byl nejprve vytvořen model faktorů ovlivňujících tržní orientaci. Podklady pro vytvoření modelu byly vytvořeny z analýzy dostupných studií zabývajících se problematikou tržní orientace. Z výsledků těchto analýz bylo zjištěno, že ve všech studiích panuje všeobecný souhlas s hlavními prvky tržní orientace, jako je orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a interfunkční koordinace. Zákazníci a konkurence představují nejvýznamnější externí stakeholdery, ale není relevantní okruh stakeholderů zužovat pouze na dvě skupiny. Úloha a významnost jednotlivých stakeholderů se sice liší, záleží na oboru činnosti, na který se daný výzkum zaměří, ale není v žádném případě zanedbatelná.

Volba položek měření vychází především z determinace prvků ovlivňujících stupeň tržní orientace obsažených v navrženém modelu, přičemž dosavadní způsob měření, prostřednictvím Likertovy škály, je zachován. Při tvorbě položek měření jsem vycházela 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).

Položky nově navrženého měření jsou rozděleny do tří hlavních oblastí – analýza externího prostředí, analýza oborového prostředí a analýza interního prostředí. Analýza oborového prostředí se dále dělí na analýzu zákazníků, jak konečných, tak také distributorů, analýzu konkurence, a nově je zde zavedena oblast týkající se analýzy dodavatelů. Analýza interního prostředí se člení na analýzu využití získaných informací v procesu rozhodování a analýzu interfunkční koordinace. Dotazník obsahující položky měření tržní orientace je určen TOP manažerům organizací.

4.1.3 První měření sloužící k verifikaci navržené metody

Navržená metoda měření tržní orientace byla dána do podoby dotazníku, některé položky byly změněny na inverzní⁵ a byla konfrontována s názory studentů navštěvujících druhý ročník kurzu MBA (Master of Business Administration) na Fakultě podnikatelské. Studenti MBA na listopadovém soustředění obdrželi navrženou metodu měření tržní orientace a na lednovém soustředění odevzdali vyplněný dotazník společně s komentářem k jednotlivým prvkům měření.

4.1.4 Verifikace metody z hlediska platnosti A konzistentnosti, včetně případné úpravy měření

Výsledky získané od studentů MBA posloužily k verifikaci platnosti navržené metody měření tržní orientace. K verifikaci byl užit koeficient Cronbach alfa, který je běžně využíván k verifikaci platnosti metod měřících tržní orientaci⁶.

Výsledná hodnota Cronbach alfa pro celou navrhovanou metodu měření tržní orientace překročila hranici potřebnou k přijatelnosti této metody měření.

4.1.5 Konečná verze navrženého způsobu měření

Navržená metoda se jeví dle výsledků Cronbach alfa jako konzistentní, tudíž není nutné toto měření jakýmkoliv způsobem přepracovávat či do navržených položek jakkoliv zasahovat. Metoda měření splňuje podmínky platnosti a je možné ji používat k měření tržní orientace organizací.

⁵ tj. Obrácené položky

⁶ Tento postup však nebyl dodržen u všech metod měřících tržní orientaci, díky tomu jsou mnohé metody kritizovány. K nejznámějším a nejpoužívanějším metodám, při jejichž navrhování se tato metodologická koncepce opomenula, patří metoda MARKOR a MKTOR.

4.2 VLIV TRŽNÍ ORIENTACE NA PODNIKOVÝ VÝKON

Pro tento účel byla použita metoda navržená v předchozí části. Dotazník byl doplněn o položky měřící podnikový výkon, které byly vytvořeny na základě doporučení posluchačů MBA.

4.2.1 Zvolený objekt průzkumu

Do provedeného průzkumu byly zahrnuty organizace působící v oblasti energetiky vyjma prvovýrobců, tj. organizace zabývající se výrobou produktů pro elektrárny a rozvod el. energie a organizace distribuující el. energii. Oblast energetiky byla vybrána z několika důvodů:

- Absence zahraničních studií zabývajících se průzkumem této oblasti
V zahraničních studiích je sice zkoumána tržní orientace u různých organizací, ale tyto jsou zaměřeny na organizace jako celek nikoliv na určitou část organizací působících v průmyslu, např. Pulendran a kol. (2003), Varea a Río (2003), Fritz (1996), Cadogan (2002), Akimova (2000), Avlonitis (1999), Liu (1995).
- Specifika organizací působících v této oblasti⁷
Rostoucí spotřeba energií klade vysoké nároky na dodávky strojírenských produktů pro energetický průmysl. Dodávky pro energetický průmysl se navíc vyznačují určitými specifiky, mezi něž patří:
 - důraz na výzkum a vývoj
 - technická a technologická náročnost výroby
 - dlouhodobá spotřeba produktů
 - snaha hledat nové způsoby využívání energie z obnovitelných zdrojů
 - výroba produktů dle konkrétních požadavků zákazníka
 - méně odběratelů a dodavatelů – vysoká síla dodavatelů a odběratelů
 - vysoké bariéry vstupu do odvětví – kapitálová náročnost vstupu do odvětví

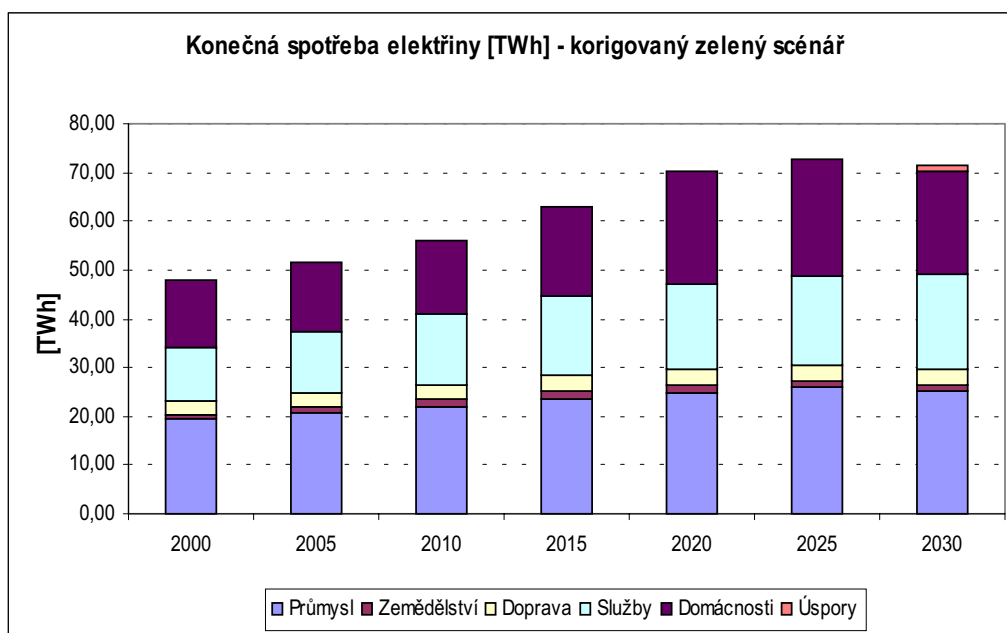
Z hlediska distribuce el. energie je možné najít také specifické prvky. Mezi ty nejvýznamnější patří vysoké bariéry vstupu do odvětví, vysoká síla dodavatelů, snaha hledat nové způsoby využívání energie z obnovitelných zdrojů.

- Významnost energetiky
Energetika hraje významnou úlohu v oblasti ekonomiky. Dle Českého statistického úřadu byly stabilní dodávky energetického sektoru pro odvětví zpracovatelského průmyslu, které vykrývaly i všechny potřeby nových kapacit jedním z hlavních faktorů průmyslového růstu v roce 2004.⁸ K zajištění stabilních dodávek energetiky je nutná součinnost mezi všemi organizacemi působícími v této oblasti a také výzkum, vývoj a využívání nových moderních technologií.

⁷ Český statistický úřad - Tabulka spotřeby energie v roce 2001 – 2030, dostupná na:

[http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/3100368734/\\$File/81010301.xls](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/3100368734/$File/81010301.xls) (dne 18.1.2005)

⁸ Český statistický úřad: Tabulka spotřeby energie v roce 2001 – 2030 [Online]. 2005, [cit. 2005-01-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/3100368734/\\$File/81010301.xls](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/3100368734/$File/81010301.xls).



Graf 1: Pravděpodobná výše a struktura spotřeby elektřiny (Koncepte Ministerstva průmyslu a obchodu)

Dle Koncepte Ministerstva průmyslu a obchodu poroste spotřeba elektřiny, ale s postupným poklesem tempa růstu spotřeby. Průměrný meziroční růst spotřeby elektřiny v období 2030/2000 bude činit 1,3%. Exportní charakter elektrizační soustavy bude trvat po celou první dekádu. Po roce 2010 se již nepředpokládá pokračování exportního charakteru ES. Dovozy elektřiny by měly krýt nedostatek instalovaného výkonu v době kulminace obnovy elektráren, kolem roku 2020. Obnova elektráren začne po roce 2010. Mezi roky 2020 a 2025 se počítá s výrobou na 1. novém jaderném bloku (600 MW), mezi rokem 2025 a 2030 na dalším novém bloku, doplněná i mírným nárůstem výroby elektřiny ze zemního plynu, viz. Graf 1. Do roku 2030 dojde k úplné výměně většiny výrobních kapacit HU i ČU elektráren, zdrojů na zemní plyn, počítá se s přírůstkem 1200 MW nových jaderných zdrojů, současně se značným přírůstkem výkonů elektráren na zemní plyn, vše při udržení dnes dosažené výše instalovaných výkonů elektrizační soustavy. Významně vzroste výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů energie a ČR nebude mít problémy se splněním národního indikativního cíle.

Z výše uvedených faktů je zřejmé, že energetika je významným faktorem ovlivňujícím všechna průmyslová odvětví a tudíž i celou ekonomiku České republiky. Kromě ekonomického vlivu má energetika také značný politický vliv, neboť samostatnost či závislost na dovozu el. energie se může významně promítnout do řady politických jednání. Díky této skutečnosti jsem si zvolila tento sektor za oblast zkoumání a mimo prokázání či vyvrácení vlivu jednotlivých prvků tržní orientace na podnikový výkon je mým záměrem také zmapování situace panující u organizací působících v oblasti energetiky, mimo prvovýrobců. Zkoumaným organizacím jsem v případě zájmu zaslala hlavní výsledky výzkumu včetně míry jejich tržní orientace.

4.2.2 Metodika zjišťování dat

Respondenti byli vybráni na základě zadání klíčového slova „energetika“ do vyhledávače www.seznam.cz. Celkově bylo do průzkumu vybráno 29 společností. Na webových stránkách společností byla zjištěna kontaktní osoba (generální ředitel, ředitel, předseda představenstva, člen představenstva, jednatel), které byl dotazník zaslán.

Vyjma jedné společnosti, které byl dotazník spolu s průvodním dopisem zaslán elektronicky, byl dotazník ostatním respondentům zaslán poštou společně s průvodním dopisem a doporučujícím dopisem školitele. K zajištění vyšší návratnosti, byla do zásilky vložena i ofrankovaná obálka se zpáteční adresou. Průvodní dopis obsahoval v případě přání respondenta nabídku utajení poskytnutých informací a zaslání hlavních výsledků průzkumu a změření tržní orientace dané organizace. Dopisy byly rozeslány 17. 2. 2005. Ve dnech 28. 2. 2005 a 1.3. 2005 jsem telefonicky zjišťovala ochotu reagovat na dotazník přímo u kontaktních osob.

Kromě dvou organizací mi zpracování a odeslání dotazníku slíbili všichni respondenti. Do 11. 3. 2005 jsem však obdržela pouze 18 vyplněných dotazníků, tj. 62 % návratnost, přitom 83 % si přeje uchovat poskytnutá data v tajnosti a 72 % využívá nabídku na zaslání hlavních výsledků průzkumu a změření tržní orientace jejich organizace.

4.2.3 Výsledky průzkumu

K zjištění vlivu jednotlivých prvků na tržní orientaci byla užita metoda korelace, a pro ověření výsledku korelace pak Spearmanův korelační koeficient. Korelační analýzu použili ve své studii také Vitale, Figlierano a Miles (2004). Touto metodou jsem zjišťovala závislost mezi každým jednotlivým prvkem tržní orientace a jejím vlivem na každou jednotlivou položku podnikového výkonu.

<i>Prvky tržní orientace</i>	<i>Hodnota</i>
Externí prostředí	0,592
Oborové prostředí	0,616
Interní prostředí	0,601
Celková hodnota	0,603

Tabulka 1: Vliv jednotlivých prvků tržní orientace na podnikový výkon

Jednotlivé oblasti jsou značně vyvážené, přičemž nejvyšší korelaci dosahuje oborové prostředí, nejméně externí prostředí. Dle výsledků provedené korelační analýzy je možné říci, že tržní orientace pozitivně ovlivňuje podnikový výkon. Výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu také značí vysokou míru závislosti vyskytující se mezi tržní orientací a podnikovým výkonem.

4.2.4 Tržní orientace organizací působících v oblasti energetiky

Hodnoty jednotlivých prvků tržní orientace organizací působících v oblasti energetiky jsou uvedeny v Tabulce 2, výsledné hodnoty jednotlivých položek jsou pak uvedeny v disertační práci v Příloze 5.

Prvky tržní orientace	Tržní orientace
<i>Externí prostředí</i>	5,907
<i>Oborové prostředí</i>	5,555
zákazníci	5,778
distributoři	5,781
konkurence	5,510
dodavatelé	5,149
<i>Interní prostředí</i>	5,766
reflektování poznatků	5,580
interfunkční koordinace	5,952
Výsledná hodnota	5,743

Tabulka 2: Hodnota jednotlivých prvků tržní orientace

Z výše uvedených výsledků je možné vyčíst míru tržní orientace u jednotlivých sledovaných prvků. Jedná se o stavový ukazatel, který slouží ke srovnání v jednotlivých obdobích. Bližší informace jsou obsaženy v disertační práci.

4.2.5 Návrh postupu pro měření tržní orientace a obecná doporučení vedoucí ke zvýšení hodnoty tržní orientace

Samotný postup pro měření tržní orientace se skládá z několika kroků, tyto jsou uvedeny v disertační práci.

Některé faktory přispívající ke zvýšení tržní orientace jsou danou organizací více ovlivnitelné. Mezi tyto patří především:

- *Vztah organizace k zákazníkům*
Většina organizací se snaží vytvářet takovou koncepci, ve které se snaží soustředit pozornost na zákazníka. K dokonalému pochopení zákazníka je nutné zkoumat faktory ovlivňující nákupní chování zákazníků, sledovat vývoj požadavků a zjišťovat spokojenost finálních zákazníků. *Pravidelná analýza spokojenosti zákazníků* vykazovala z hlediska orientace na zákazníka u hodnoceného oboru nejnižší stupeň. Přitom se jedná o důležitou zpětnou vazbu, která může dané organizaci přinést další podněty a nápady ke zlepšení svých produktů či rozšíření palety prodejných služeb.
- *Vztah organizace k obchodním partnerům*
Dodavatelé a distributoři jsou významnými obchodními partnery, kteří se podílejí na úspěchu dané organizace. V současné době je trendem uzavírání dlouhodobých partnerství, jejichž podstatnou výhodou je znalost obchodního partnera a možnost vzájemné spolupráce. Organizace by měly minimálně provádět pravidelný rozbor spokojenosti distributorů a zabývat se analýzou nabídek dodavatelů. Z provedeného průzkumu však vyplynulo, že organizace působící v daném oboru se *o dodavatele z pohledu všech analyzovaných prvků zajímají nejméně*. V tomto směru mohou jediné doporučit vyšší koncentraci organizací směrem ke svým obchodním partnerům.
- *Postoj ke konkurenci*
Analýza konkurence je jedním z důležitých prvků tržní orientace. U analyzovaného vzorku organizací však orientace na konkurenci vykazovala druhou nejnižší hodnotu. Nejnižší hodnotu získala položka týkající se *analýza konkurenční strategie hlavních konkurentů a benchmarkingu*. Benchmarking je přitom jeden z moderních prostředků snažících se eliminovat zostřování konkurenčního prostředí. Odhalování praktik a procesů, jež vedou k vysoké výkonnosti a jejich aplikace v dané organizaci může být jedním z prostředků vedoucích ke zlepšení postavení organizace na trhu. Nízká hodnota orientace na konkurenci může být zřejmě dána specifičností tohoto oboru, viz. 4.2.5.2 Oborové prostředí.
- *Kooperace a komunikace uvnitř organizace*
Tyto faktory patří do oblasti interního prostředí organizace. Komunikace a kooperace uvnitř organizace jsou významnými faktory, jež se podepisují na konečném výsledku celé organizace a jsou také hlavními předpoklady pružné reakce na podněty zjištěné z trhu. U analyzovaného vzorku organizací dosahovala interfunkční koordinace celkově nejvyššího stupně ze všech hodnocených prvků, jednou z nejnižších položek však byla právě *výměna informací mezi jednotlivými odděleními*. Ta může být příčinou i nižší hodnoty položky

týkající se *odezvy na přání zákazníků a odezvy na marketingové akce konkurence* u prvku reflektování získaných informací na proces rozhodování.

- *Spolupráce s VŠ a výzkumnými ústav*

Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústav může organizacím přinést nové náměty, postřehy a seznámení se s moderními metodami aplikovanými v daném oboru, které mohou zvýšit hodnotu zákazníků či efektivitu produkce. Navíc se tu nabízí možnost využití potenciálu studentů, odborné a přitom levné pracovní síly. Organizace si také může ověřit schopnosti daných studentů a vychovat si případné zaměstnance. V zahraničí je tato metoda běžně aplikována na rozdíl od organizací působících na českém trhu. Tato položka vykazovala u analyzovaného vzorku respondentů také nejnižší hodnotu z hlediska externího prostředí. Jestliže chtějí být organizace inovativní, měly by si uvědomit, že spolupráce s vysokými školami je jedním z atributů inovativního podniku.

Jiné faktory jsou také důležité z hlediska zvyšování tržní orientace. Tyto jsou ale danou organizací hůře ovlivnitelné, např. zvyšování image podniku. Organizace se může snažit budovat dobrou image, nicméně jedna klamavá reklama může celou práci zhatit. Taktéž je možné jmenovat vývoj nových technologií. Organizace se mohou samy zabývat vývojem a aplikací nových technologií, avšak se mohou objevit inovace v jiných odvětvích, které budou natolik významné, že postihnou i oblast činnosti dané organizace. Nejméně mohou organizace působit na změnu legislativní úrovně či ekonomický vývoj, který však výraznou měrou zasahuje do činnosti organizací.

5 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Přínosy disertační práce je účelné posuzovat ze tří hledisek, jednak z hlediska teoretického, dále pak z hlediska praktického, a konečně z hlediska pedagogického. U těchto tří hledisek je možné spatřovat značnou provázanost. Praxe snad nemůže existovat bez určitých teoretických znalostí. Smysl teorie chápané pouze jako poznání určitých zákonitostí bez praktické aplikace je zase diskutabilní. Teoretické poznatky by měly tudíž být prakticky využitelné a měly by vést k zefektivnění činností a rozhodovacích procesů v organizacích. Propojení těchto dvou hledisek je možné uskutečňovat prostřednictvím pedagogického působení na posluchače navštěvující různé kurzy.

5.1 OBLAST TEORETICKÁ

- *Provedení analýzy vývoje tržní orientace se zaměřením především na analýzu dostupných metod měření z hlediska jejich vhodnosti použití a shrnutí výsledků studií zkoumajících působení tržní orientace na podnikový výkon.*

Jedním z teoretických cílů disertační práce bylo provedení analýzy vývoje i samotných metod měření tržní orientace. Druhým cílem v oblasti teoretické je výběr nejvhodnějšího měření či návrh nového měření. Pro tyto účely se podařilo získat 25 různých způsobů měření tržní orientace. Některá měření obsahují rozdílné prvky, jiná jsou z větší části odvozena od předchozích měření. Analýza těchto měření ukázala, že některé z nich jsou zaměřeny jen na zákazníka, jiné zahrnují více prvků tržní orientace. Některé pak obsahují podnikový výkon jako jeden z prvků tržní orientace, jiné vycházejí z teze, že podnikový výkon je důsledek působení tržní orientace nikoliv její prvek. A některá navržená měření byla kritizována z hlediska dosažení nízkého stupně koeficientu Cronbach alfa měřícího vhodnost daného měření.

- *Výběr nejvhodnější metody pro měření tržní orientace či návrh metody měření tržní orientace, která se pokusí reflektovat současné poznatky a požadavky kladené na tržní orientaci.*

Díky výše uvedeným skutečnostem jsem se pokusila navrhnout novou metodu obecného měření tržní orientace. Nová metoda měření tržní orientace sice vychází z předchozích metod měření, ale zároveň obsahuje prvky a položky tržní orientace, které doposud nebyly v měřeních uvedeny, ačkoliv jsou částečně navrženy již v teoretických úvahách současných autorů vztahujících se k definici tržní orientace. Toto měření bylo podrobena analýze Cronbach alfa, jehož výsledek potvrdil vhodnost užití tohoto měření.

- *Nalezení, příp. vyvrácení vazby mezi jednotlivými prvky tržní orientace a podnikovým výkonem.*

Nově navržená metoda měření byla užita k ověření vztahu mezi tržní orientací a podnikovým výkonem. Všeobecně se sice hovoří o pozitivním vztahu tržní orientace na podnikový výkon, tento však nebyl prokázán u všech provedených měření. Výsledky měření prokázaly vazbu mezi tržní orientací a podnikovým výkonem.

Prokázání vlivu tržní orientace na podnikový výkon je důležitým aspektem hovořícím pro aplikaci a zvyšování míry tržní orientace v organizacích. Pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem by měl být důležitým podnětem dalšího zkoumání a odhalování příčin a důsledků tržní orientace.

Měření závislosti podnikového výkonu na tržní orientaci také prokázalo, že jednotlivé prvky tržní orientace působí odlišně na podnikový výkon. Ačkoliv byl u všech prvků tržní orientace nalezen pozitivní vliv na podnikový výkon, lze mezi jednotlivými prvky a taktéž i položkami nalézt rozdíly v míře působení. Největší závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla prokázána u zákazníka, interfunkční koordinace a konkurence. Externí prostředí, reflektování získaných informací na proces rozhodování a dodavatelé vykazují sice nižší korelaci s podnikovým výkonem, nicméně se přesto jedná o pozitivní závislost.

Teoretický přínos je tedy možné spatřovat ve shromáždění a analýze 25 metod měření tržní orientace, návrhu nové metody měření, ověření vlivu tržní orientace na podnikový výkon a prokázání rozdílnosti přispění jednotlivých prvků tržní orientace na podnikový výkon.

5.2 OBLAST PRAKTICKÁ

- *Zpracování návodu pro měření tržní orientace v organizacích*

Přínosem disertační práce z hlediska praktického je především návod pro měření tržní orientace v organizacích, který umožňuje využít měření navržené podle nejnovějších poznatků v této oblasti. Taktéž jsou v této práci zohledněny doposud známé prvky ovlivňující tržní orientaci a prvky ovlivňované tržní orientací. Disertační práce měla pomoci objasnit některou, v angličtině obtížně srozumitelnou, terminologii, která je pro pochopení a aplikaci získaných poznatků nezbytná.

Navržené měření tržní orientace by mělo být snadno realizovatelné v každé organizaci. Interpretace dosažených výsledků není rovněž obtížná. Každá organizace si tak může zjistit svou míru tržní orientace, porovnávat její vývoj v jednotlivých obdobích a samozřejmě odhalit případné nedostatky bránící vyššímu stupni tržní orientace a zaměřit se na jejich eliminaci.

- *Získání a analýza poznatků o úrovni tržní orientace organizací působících v českém prostředí*

Průzkum vlivu tržní orientace na podnikový výkon byl zkoumán u organizací působících na českém trhu v oblasti energetiky vyjma prvovýrobců, tj. organizací zabývajících se výrobou strojírenských produktů pro elektrárny a rozvod el. energie a organizací distribuujících el. energii. Vzhledem k tomu, že do výzkumu se zapojily téměř dvě třetiny těchto podniků, je možné říci, že výsledky průzkumu naznačují situaci panující v tomto oboru.

Zároveň se jedná o první měření provedené u tohoto vzorku respondentů. Doposud v žádné studii nebyla tržní orientace zjišťována u organizací působících v oblasti energetiky. V tomto směru by bylo vhodné provést průzkum u obdobných organizací působících v zahraničí a porovnat zjištěné výsledky.

Důležitost tržní orientace navíc podpořila i skutečnost, že byl potvrzen vliv tržní orientace na podnikový výkon. Tento výsledek může být pro mnohé organizace zajímavý a může představovat prvotní impuls ke změření vlastní tržní orientace a nalezení bariér bránících vyššímu stupni tržní orientace. Takové chování může být příčinou zvýšení konkurenceschopnosti českých organizací na světových trzích. Nejnižší stupeň tržní orientace vykazoval u analyzovaného souboru prvek dodavatelé, z jednotlivých položek pak pravidelná analýza spokojenosti zákazníků, analýza konkurenční strategie hlavních konkurentů a užití benchmarkingu, výměna informací mezi jednotlivými odděleními, odezva na přání zákazníků a odezva na marketingové akce konkurence a spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavami, viz. kapitola 4.3.3 Obecná doporučení vedoucí ke zvýšení hodnoty tržní orientace.

Rozdílnost působení jednotlivých prvků na podnikový výkon pak organizacím nabízí možnost věnovat se především těm prvkům tržní orientace, které působí na podnikový výkon nejvíce. Samozřejmě nelze v tomto přístupu zanedbávat ostatní prvky, neboť všechny prvky uvedené v navrženém měření přispívají k podnikovému výkonu. Mimo orientace na zákazníka, jehož důležitost není již v současné době zpochybňována, bych, zejména u organizací působících na českém trhu, chtěla zdůraznit prvek interfunkční koordinace. Tento se z provedeného průzkumu jeví jako druhý nejvýznamnější a dle mého názoru může být mnohými organizacemi doposud odsouván do pozadí. U zkoumaného vzorku respondentů působících v oblasti energetiky dosahuje interfunkční koordinace sice nejvyšší hodnoty, ta je ale zřejmě dána specifícností tohoto odvětví.

5.3 OBLAST PEDAGOGICKÁ

Získané teoretické i praktické poznatky uvedené v disertační práci mohou být uplatňovány ve výuce marketingových předmětů na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. V tomto směru již byly učiněny první kroky, a to formou přednášek realizovaných v zimním semestru 2004 v předmětu Marketing Strategy určené posluchačům druhého ročníku MBA (Master of Business Administration) a přednášky v předmětu Strategický marketing, který je součástí osnovy studentů čtvrtého ročníku BA(HONS). Předpokládá se rozšíření doposud přednášených teoretických poznatků o praktické aplikace tržní orientace, které budou mimo jiné získány i z průběžných výsledků grantu, jehož návrh byl dne 1. 4. podán ke schválení Grantové agentuře ČR, a jehož nosným tématem je identifikace bariér bránících implementaci tržní orientace.

6 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM

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

- *Dosahují organizace aplikující poznatky plynoucí z tržní orientace a operující na českém trhu vyššího výkonu než organizace působící na zahraničních trzích?*

Bylo by jistě zajímavé posoudit podnikový výkon organizací působících na českém trhu s organizacemi vystupujícími na trzích zahraničních. V mnohých zahraničních studiích byla porovnávána tržní orientace u organizací působících na jiných geografických trzích, např. Lado a kol. (1998), kteří analyzovali tržní orientaci španělských a belgických pojišťoven či Palmer (2002) srovnávající tržní orientaci společností působících na trhu ve Velké Británii a v Argentině.

- *Roste tržní orientace organizace s velikostí organizace?*

Souvislost mezi tržní orientací a velikostí organizace byla již několikrát zkoumána. V této oblasti je možné se setkat s faktory, které tuto domněnku potvrzují i vyvracejí. Na jedné straně mohou mít velké organizace problémy s kooperací uvnitř organizace a flexibilitou. Na druhé straně mohou mít lepší přístup ke zdrojům, ať již technologickým, finančním či lidským, a tak dosahovat vyššího výkonu. Liu (1995) potvrdil pozitivní vztah mezi tržní orientací a velikostí organizace u výrobních organizací operujících na anglickém trhu. Oproti tomu výsledek výzkumu Denga a Darta (1999) zaměřený na různá odvětví byl zcela opačný, tržní orientace je dle nich dosahováno spíše u menších organizací nežli u velkých. Varela a Río (2004) neobjevili žádnou spojitost mezi velikostí organizací a rychlostí sběru a šíření informací o trhu, které jsou základními prvky tržní orientace.

- *Jaké další prvky působí na tržní orientaci?*

Budoucí výzkum v této oblasti by se měl zaměřit na odhalení dalších prvků působících na tržní orientaci a důkladnou analýzu těchto nových příčin, ale i již nyní známých prvků. Taktéž by bylo vhodné se zabývat analýzou důsledků tržní orientace nejen z hlediska podnikového výkonu.

- *Jakým způsobem ovlivňují podnikový výkon distributoři?*

Vzhledem k tomu, že analyzovaný vzorek respondentů vykázal absenci distributorů v daném oboru, bylo by vhodné porovnat s ostatními prvky tržní orientace vliv distributorů na podnikový výkon.

Existuje samozřejmě daleko více oblastí vhodných pro další výzkum. Každý autor považuje za podstatné a důležité něco zcela jiného. V tomto směru neupřednostňuji explicitně mnou navržené oblasti pro další výzkum, ale považuji za podstatné, aby byly v této oblasti činěny další kroky, neboť výzkum zaměřený na tržní orientaci může pomoci k odhalení a definování dalších, dosud netušených, souvislostí.

7 ZÁVĚR

Pochopit trh vyžaduje neustálé shromažďování informací o zákaznících, dodavatelích a konkurenci a o všech ostatních relevantních aspektech organizace, které mohou danou organizaci ovlivnit. Tyto informace jsou navíc stabilní pouze v určitém časovém úseku. Každá organizace je proto nucena se přizpůsobovat měnícímu se prostředí, protože neustále měnící se potřeby zákazníků vytváří nové příležitosti a nové trhy. Organizace, které se nedokáží přizpůsobit novým změnám v hodnotovém řetězci zákazníků, jsou odsunuty stranou těmi konkurenty, kteří na tyto změny reagovat dokáží.

Tržní orientace reaguje na tyto podněty a aplikuje získané informace do rozhodování. Tržní orientace vyžaduje vazbu na všechny činnosti organizace. Může tedy také vést k určitým změnám v interních procesech organizací, které pak mohou mít za následek změnu ve směřování a plánování organizace.

V předložené disertační práci je rozebrána problematika týkající se tržní orientace s akcentem především na oblast jejího měření a oblast vlivu tržní orientace na podnikový výkon. V těchto směrech existují v odborné literatuře nejednoznačné názory a tendence. Podnětem pro zaměření práce byla právě existence rozdílnosti metod měření a závěrů jednotlivých studií týkající se vlivu tržní orientace na podnikový výkon vybízejících k vytvoření uceleného přehledu této problematiky a pokusu vybrat z existujících metod měření tu nejpřijatelnější, která by byla vhodná ke zjištění vlivu tržní orientace na podnikový výkon. Vzhledem ke kritickým postojům vůči existujícím metodám a jejich nekompatibilitě s nejnovějšími poznatky plynoucími z definic tržní orientace, bylo následně snahou vytvořit vlastní metodu měření, která bude reflektovat současné přístupy k tržní orientaci.

Významnost tržní orientace umocňuje ta skutečnost, že byl prokázán vztah tržní orientace s podnikovým výkonem. Ačkoliv byl u všech prvků tržní orientace nalezen pozitivní vliv na podnikový výkon, lze mezi jednotlivými prvky, a taktéž i položkami, nalézt určitou odlišnost. Největší závislost mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla prokázána u zákazníka, následuje interfunkční koordinace a konkurence.

Doufám, že informace a poznatky uvedené v této práci přiblíží organizacím působícím na českém trhu problematiku tržní orientace a umožní jim snáze implementovat principy tržní orientace. Též doufám, že návrh metodického postupu pro měření tržní orientace usnadní organizacím zjišťovat svou vlastní tržní orientaci a identifikovat případné nedostatky bránící implementaci tržní orientace.

Zpracováním disertační práce nepovažuji danou problematiku za ukončenou, neboť v současné době existuje mnoho dalších nevyřešených otázek spojených s tržní orientací. Doufám, že tato práce upozorní na některé další, dosud nezkoumané oblasti, a že bude sloužit jako výchozí bod pro další teoretické i praktické výzkumy tržní orientace, neboť každý další výzkum věnovaný této oblasti podhalí určitý díl mozaiky, která teprve při komplexním pohledu utváří pochopitelný obrazec.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- 1) AKIMOVA, I. Development of Market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 2000, vol. 34, no. 9/10, pp. 1128 – 1148.
- 2) AVLONITIS, G. J., GOUNARIS, S. P. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, no. 11/12, pp. 1003 – 1037.
- 3) AVLONITIS, G. J., GOUNARIS, S. P. Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 1997, vol. 26, pp. 385-402.
- 4) BALABANIS, G., STABLES, R. E., PHILLIPS, H. C. Market orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 8, pp. 583 – 603.
- 5) BIGNÉ, J. E. a kol. Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 2004, vol. 38, no. 1/2, pp. 175 – 193.
- 6) CADOGAN, J. a kol. Market-oriented behavior: comparing service with product exporters. *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 1076 – 1102.
- 7) 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. *RP9916*. 1999.
- 8) CADOGAN, J. W., PAUL, N. J. Key antecedents to export market-oriented behaviors. *Marketing and Social Research*, 2000, pp. 30.
- 9) 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, pp. 1506 – 1512.
- 10) Český statistický úřad: Tabulka spotřeby energie v roce 2001 – 2003 [Online]. 2005, [cit. 2005-01-18]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/3100368734/\\$File/81010301.xls](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/3100368734/$File/81010301.xls)>.
- 11) Český statistický úřad: Faktory průmyslového růstu v roce 2004, [Online]. 2005, [cit. 2005-01-18]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz./csu/csu.nsf/informace/cpru021505analiza05.doc>>
- 12) DAWES, J. The relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation (Research: Futher Empirical Evidence). *Marketing Bouldetin*, 1999, vol. 10, pp. 65 – 75.
- 13) DAWES, J. Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, 2002, vol. 25, no. 2, pp. 173 – 199.
- 14) DAWES, J. Market orientation VS other business approaches, and their relationship with profit ability. *Marketing Science Centre*, pp. 571 – 586.
- 15) DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, October 1994, vol. 58, pp. 37-52.
- 16) DAY, G. S., VAN DEN BULTE, CH. Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. *Marketing Science Institute*, 2002, pp. 49.
- 17) DENG, S., DART, J. The Market orientation of Chinese enterprises during a time of transation. *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, no. 5/6, pp. 631 – 654.
- 18) DRUCKER, P. F. Concepts of the Corporation. 1954, pp. 73
- 19) FARRELL, M. A., OCZKOWSKI, E. Are Market Orientation and Learning orientation necessary for superior organizational performance?. *Working Paper*, 2002, vol. 52/02, pp. 1 – 40.
- 20) FARRELL, M. A. The effect of downsizing on market orientation: the mediating roles of trust and commitment. *Working Paper*, 2003, vol. 01/03, pp. 1- 41.

- 21) FARRELL, M. A. Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, 2002, pp. 31-13.
- 22) FARRELL, M. A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation *Australian Journal of Management*, 2000, vol. 25, no. 2, pp. 201 – 222.
- 23) FARRELL, M., OCZKOWSKI, E. An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, 1997, vol. 8, pp. 30 – 40.
- 24) 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, vol. 37, no. 3/4, pp. 530 – 553.
- 25) FRITZ, W. Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 1996, vol. 30, no. 8, pp. 59 – 74.
- 26) GIMA, K.A. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, vol.12, pp. 275-293.
- 27) GRAY, B., OSBORNE, P., MATEAR, S. Are service firms more market oriented? *ANZMAC Visionary Marketing for the 21 st. Century: Facing the Callenge*, 2000, pp. 432-436.
- 28) GRAY, B. a kol. Developing a better measure of market orientation. *Europaen Journal of Marketing*, 1998, vol. 32, no. 9/10, pp. 884 – 903.
- 29) GRAY, B., HOOLEY, G. Guest editorial: Market orientation and service firm performance – a research agenda. *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 980 – 988.
- 30) HELFERT, G., RITTER, T., WALTER, A. Redefining Market Orientation from a relationship perspective. *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 1119-1139.
- 31) HELFERT, G., RITTER, T., WALTER, A. How does market orientation affect business relationships? *Paper submitted as competitive paper to the 17th IMP conference in Oslo*, 2002, pp. 1-26.
- 32) HOOLEY, G. a kol. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 2003, vol. 37, no. 1/2, pp. 86 – 106.
- 33) JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno : PC-DIR Real, 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- 34) JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- 35) JAWORSKI, B., KOHLI, A. K., SAHAY, A. Market-Driven versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, no. 1, pp. 45- 54.
- 36) KOHLI, A. K. and JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1990, vol. 54, pp. 1–18.
- 37) KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J., KUMAR, A. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 1993 vol. 30, pp. 467 –77.
- 38) Koncepce Ministerstva průmyslu a obchodu, [Online]. 2005, , [cit. 2005-01-15]. Dostupné z:<http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/10768/12925/SEK.doc>
- 39) Koncepce Ministerstva průmyslu a obchodu, [Online]. 2005, [cit. 2005-01-15]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dmsmpo/getFileinternet/10768/12925/SEK.doc>>
- 40) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Bratislava : *Uni line*, 1993, 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- 41) KREPAPA, A., a kol. Market orientation and customer satisfaction in the service dyad. *Working Paper Series*, 2000, pp. 1 – 42.
- 42) LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 2001, vol. 18, no. 2, pp.130 – 144.

- 43) LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A., RIVERA, J. Measuring Market orientation in several populations: a structural equations model. *European Journal of Marketing*, 1998, vol. 32, no. 1/2, pp. 23 -39.
- 44) LAFFERTY, B. A., HULT, G. T. M. A synthesis of contemporary Market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, no. 1/2, pp. 92- 109.
- 45) LANGERAG, F. The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market and its business performance. *International Journal of Market Research*, 1997, vol. 43, pp. 43 – 62.
- 46) LANGERAG, F. What is the Predictive Power of Market Orientation? *ERIM Report series research in management*, 2002, pp.35.
- 47) LIU, H. Market Orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 1995, vol. 29, no. 1, pp. 57 – 71.
- 48) LIU, S. S., LUO, X. SHI, Y. Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research*, 2003, vol. 56, pp. 481 – 491.
- 49) NARVER, J. C., SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October 1990, vol. 54, pp. 20-35.
- 50) OLAVARRIETA, S., FRIEDMANN, R. Market-oriented culture, knowledge related resources, reputation assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1999, vol. 7, pp. 215-228.
- 51) OSBORNE, P., GRAY, B. Forms of market orientation in New Zealand service firms. *ANZMAC Visionary Marketing for the 21. st Century: Facing the Challenge*, 2000, pp. 895 – 898.
- 52) PALMER, R. Managerial understanding of contemporary industrial marketing issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2002, vol. 5, no. 2, pp. 135 – 143.
- 53) PERRY, M. L., SHAO, A. T. MO and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 1140-1153.
- 54) PULENDRAN, S., SPEED, R., WIDING, R. E. The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 2000, vol. 25, no. 2, pp. 119-144.
- 55) PULENDRAN, S., SPEED, R., WIDING, R. E. Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 2003, vol. 37, no. 3/4, pp. 476 – 497.
- 56) RUEKERT, R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, vol. 9, pp. 225-245.
- 57) SLATER, S. F. Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, 2001, vol. 11, no. 4, pp. 230 –232.
- 58) SLATER, S. F., NARVER, J. C. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 1995, vol. 59, pp. 63 – 74.
- 59) SLATER, S. F., NARVER, J. C. Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, ISSN: 1165-1168.
- 60) VAN RAAIJ, E. M. The implementation of Market Orientation. *Twente University Press*, 2001.
- 61) VÁZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L. I., SANTOS, M. L. Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 1022 - 1046.
- 62) VITALE a kol. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance in established and startup firms [Online]. 2004 [cit. 2004-10-12]. Dostupné z: <<http://tigger.uic.edu/cba/ies/2003Papers/Gigli-Vitale-Miles.htm>>

CURRICULUM VITAE

A. OSOBNÍ ÚDAJE:

Jméno a příjmení: **Eva Tomášková**
Titul: Ing.
Trvalý pobyt: Nádražní 390, 768 05 Koryčany
Telefon: 737 437 640
e-mail: tomaskova@fbm.vutbr.cz
Datum a místo narození: 3. listopadu 1978 v Kyjově
Stav: svobodná

B. DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:

od 2002 Doktorské studium – Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně; obor: Řízení a ekonomika podniku, předpokládané ukončení studia – červen 2005

- Disertační práce: „*Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon*“

2000 – 2002 Magisterské studium – Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně; obor: Podnikové finance a obchod

- Diplomová práce: „*Návrh marketingová strategie firmy*“

1997 – 2000 Bakalářské studium – Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně; obor: Daňové poradenství

- Bakalářská práce: „*Návrh podpory prodeje vedoucí ke zvýšení podílu firmy na trhu*“

1993 – 1997 Obchodní akademie Kroměříž; obor: všeobecný

C. ZAHRANIČNÍ STUDIJNÍ POBYTY:

září 2003 – únor 2004 Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft

- Studium v rámci programu Socrates/Erasmus

D. PARTICIPACE NA VĚDECKO-VÝZKUMNÝCH ZÁMĚRECH:

MSM 265100017 Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region.

E. PEDAGOGICKÁ ČINNOST

Únor 2005 – Květen 2005 Vedení cvičení z předmětu **Základy marketingu** (VUT v Brně, Fakulta informatiky, volitelný předmět)

Únor 2005 – Květen 2005 Vedení cvičení z předmětu **Základy marketingu** (VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2. ročník, obor Daňové poradenství)

Únor 2004 – Květen 2004 Vedení cvičení z předmětu **Základy marketingu** (VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2. ročník, obor Daňové poradenství)

Únor 2003 – Květen 2003

Vedení cvičení z předmětu **Základy marketingu**
(VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2. ročník,
obor Daňové poradenství)

Říjen 2002 – Leden 2003

Vedení cvičení z předmětu **Mezinárodní obchod**
(VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 5. ročník,
obor Podnikové finance a obchod)

F. JAZYKOVÉ ZNALOSTI:

Německý jazyk: vyšší střední úroveň

Anglický jazyk: střední úroveň

Italský jazyk: základní úroveň

G. PUBLIKAČNÍ ČINNOST

Pedagogické publikace – skripta:

1. SÝKOROVÁ, L., ŠIMBEROVÁ, I. A TOMÁŠKOVÁ, E. *Strategický marketing*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. 1. vyd. 70 s. ISBN 80-7355-017-2. (Tomášková 33%)
2. DVOŘÁK, J., DVOŘÁK, J., SÝKOROVÁ, L., TOMÁŠKOVÁ, E.: *Mezinárodní obchod - Úvod do studia mezinárodního obchodu*. MSD s.r.o. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc. - Brno, 2002, 116 s.. ISBN 80-214-2236-X. (Tomášková 10 %)

Příspěvky na mezinárodních konferencích:

1. TOMÁŠKOVÁ, E. Měření tržní. In *JUNIORSTAV 2005.7*. Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí, 5.2 Ekonomika stavebního podniku. Brno: VUT v Brně, Fakulta stavební, 2. 2. 2005. s. 205. ISBN 80-214-2832-5.
2. TOMÁŠKOVÁ, E. Problematika stanovení modelu tržní orientace. In *Nové trendy rozvoje průmyslu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 11/2004, ISBN 80-214-2787-6.
3. SÝKOROVÁ, L. a TOMÁŠKOVÁ. E. Využití tržní orientace a doprovodných služeb k výrobkům v českých podnicích. In *New Trends for a New Europe: Research for Entrepreneurship*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 21.-22.10.2004, ISBN 80-214-2753-1. (Tomášková 50%)
4. TOMÁŠKOVÁ, E. Research of market orientation within the Czech industrial companies with the using of MKTOR scale In. *Conference proceedings: Business and Economic Development in Central and Eastern Europe in the Period of Joining to the European Union*. Brno: Vysoké učení technické, 10.-11.9.2004. ISBN 80-214-2717-5.
5. TOMÁŠKOVÁ, E. The managerial gaps impeded the better using of market orientation at the Czech companies. In: *8th International Conference of Doctoral Students – Sborník příspěvků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 15.-17.6.2004. ISBN 80-2147-2677-2.

6. TOMÁŠKOVÁ, E. The contribution of market orientation to acquirement of competitive advantage. In. *International Scientific Conference – Business Development and European Community*. Brno: Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 28.-29.5.2004. ISBN 80-214-2661-6.
7. KOLEŇÁK, J., NÝVLTOVÁ, R., SÝKOROVÁ, L., TOMÁŠKOVÁ, E.: The Opportunity For Maintenance Of Competitive Position Of Companies. In CEEC Regions On The European Market. IN *The 4th International Conference for Master and Doctoral Students on Society and Consumption: Economic - Managerial and Social - Cultural Factors. Conference Proceedings.* International conference, Kaunas, Kaunas: Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, 17.04.2004. ISBN 9986-19-618-3. (Tomášková 25 %)
8. TOMÁŠKOVÁ, E. The application of market orientation at the civil engineering companies. In. *Juniorstav 2004. 6. Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí. Sborník*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 4. – 5. 2. 2004. ISBN 80-214-2560-1.
9. TOMÁŠKOVÁ, E. Manažerské vnímání tržní orientace. In. *New Trends of the Development of Industry*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 26. – 27. 11. 2003. ISBN 80-214-2518-0.
10. TOMÁŠKOVÁ, E. Research of market orientation; conducted on forty Czech companies. In *Conference proceedings: Business and Economic Development in Central and Eastern Europe in the Period of Joining to the European Union*. Brno: Vysoké učení technické, Zář 2003. ISBN 80-214-2445-1.
11. TOMÁŠKOVÁ, E. Market orientation conception and its utility as tool of modern marketing to acquisition of competitive advantage. In *International Scientific Conference – Business Development and European Community*. Brno: Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 30 – 31 May 2003. ISBN 80-214-2408-7.
12. TOMÁŠKOVÁ, E. Problematické okruhy tržní orientace. In. *Management, Economic and Business in New Europe. Conference Proceedings*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 25. 4. 2003. ISBN 80-214-2382-X.
13. TOMÁŠKOVÁ, E., SÝKOROVÁ, L.: Marketingová komunikace u stavebních firem. IN 5. *Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí*. Brno, FAST, Vysoké učení technické v Brně, 12. – 13. 02.2003. ISBN 80-7204-265-3. (Tomášková 50 %)
14. TOMÁŠKOVÁ, E. Marketing versus tržní orientace. In *Mezinárodní konference - Nové trendy rozvoje průmyslu – Sborník příspěvků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 4. - 5. 12. 2002. ISBN 80-214-2354-4.

Příspěvky na tuzemských konferencích:

1. TOMÁŠKOVÁ, E. The organizational impediments to market orientation. In *Konference MendelNet 2003*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 28. listopad 2003. ISBN 80-7157-719-7.
2. TOMÁŠKOVÁ, E.: Tržní orientace = orientace na zákazníka?. IN *MendelNet 2002/3 - Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Mezinárodní konference, Brno, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 23.01.2003. ISBN 80-7302-045-9.

3. TOMÁŠKOVÁ, E.: Tržní orientace firem. IN *Přínosy vědeckých disciplín pro rozvoj ekonomiky*. Národní konference, Brno, FP, Vysoké učení technické v Brně, 22.11.2002. ISBN 80-214-2274-2.
4. TOMÁŠKOVÁ, E. The barriers to implementation market orientation in the Czech Republic. In. *Přínosy vědeckých disciplín pro rozvoj ekonomiky. Sborník přednášek prezentovaných v rámci workshopu studentů DSP v FP VUT v Brně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Prosinec 2003. ISBN 80-214-2532-6.

Příspěvky ve výzkumných zprávách:

1. TOMÁŠKOVÁ, E. Tržní orientace v podnikatelské praxi. In. *Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region CEZ: J22/98:265100017*. Vědecko - výzkumná zpráva – konec roku 2004. Práce studentů doktorského studia.
2. **TOMÁŠKOVÁ, E. Měření tržní orientace pomocí MKTOR škály u podniků produkcujících zboží dlouhodobé spotřeby a zboží pro další výrobu.** Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region CEZ: J22/98:265100017. Vědecko - výzkumná zpráva - pololetí 2004. Práce studentů doktorského studia.
3. TOMÁŠKOVÁ, E. Možnosti využití tržní orientace ve strojírenských a elektrotechnických podnicích. In. *Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region CEZ: J22/98:265100017*. Vědecko - výzkumná zpráva - konec roku 2003. Práce studentů doktorského studia.
4. TOMÁŠKOVÁ, E. Výzkum tržní orientace pomocí MARKOR škály. In. *Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region CEZ: J22/98:265100017*. Vědecko - výzkumná zpráva – pololetí 2003. Práce studentů doktorského studia.
5. TOMÁŠKOVÁ, E. Tržní orientace firem v ČR In. *Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region CEZ: J22/98:265100017*. Vědecko - výzkumná zpráva 2002. *Studenti PGS*.

ABSTRACT

This dissertation deals with the problems of market orientation and its impact on the business performance. It considers the all factors which hang together. Also, it deals with the question of definition of market orientation, analyses the methods of measurement of market orientation, analyses components which influence the market orientation and analyses the impact of market orientation.

The dissertation is conceived regarding the goals stated at the beginning of the work. In the first part it deals with reasoning of topicality and importance of market orientation for the managing organizations. The next part responds to the first goal stated at this dissertation. It is the review of development of market orientation with emerging on the analysis of the available methods of measuring the market orientation. It is assessed the applicability of use the methods and summarized the results of studies which investigated the influence of market orientation on the business performance.

The following part solves the theoretical and practical goals of dissertation:

- The proposal of method of measuring the market orientation with regard to current knowledge and claims emphasized on the market orientation.
- Find or refute of influence the components of market orientation on the business performance.
- Acquire and analyze the knowledge about market orientation at the organizations at the Czech market.
- Work up the instructions for the measuring market orientation at the organizations.

Contributions of dissertation for theory and its contribution for organization development and managing are emphasized last.