

# Měření tržní orientace ve vzorku malých a středních inovačních podniků

Jiří Nožička, Stanislava Grosová

**Abstrakt:** *Malé a střední podniky tvoří klíčovou součást všech tržních ekonomik. Jejich velikost jim umožňuje flexibilně reagovat na tržní změny a vytvářet pestřejší nabídku produktů pro zákazníky. Významnou roli mají malé a střední podniky v inovačním podnikání, které je nedílnou součástí naší ekonomiky. Inovační produkty mají obecně vyšší schopnost uspět na trhu globální konkurence, protože jsou obtížně okopírovatelné. Vývoj takových produktů je mimo jiné závislý na schopnosti organizace být v kontaktu s trhem a sledovat jeho aktuální vývoj. Tato schopnost je podstatně zlepšena implementací marketingové filozofie, prostřednictvím přístupu tržní orientace. Předmětem zkoumání ve vybraném vzorku podniků je prokázání, že analyzované malé a střední inovační podniky, které přijaly principy tržní do systému řízení podniku, zvýšily svůj podnikový výkon a díky silně inovativním produktům podstatně zlepšily svou pozici na daném trhu.*

**Klíčová slova:** Malé a střední podniky · Tržní orientace · Inovační podnikání

**JEL Classification:** M31

## 1 Úvod a přehled literatury

Malé a střední podniky (MSP) jsou na většině trzích protíváhou velkým podnikům. Tím zvyšují vyjednávací sílu zákazníků, diverzifikují zaměstnanost a rozšiřují nabídku produktů. Z těchto důvodů se většina tržních ekonomik snaží podporovat rozvoj daných podniků. Význam malých a středních podniků je ale podstatně větší na inovačních trzích. Jejich velikost jim umožňuje rychleji a lépe vyvíjet nové produkty. Velké podniky mají většinou sklony pouze inovovat stávající produkty. Inovace vyšších řádů – například zavedení nové technologie, by pro podnik znamenalo znehodnocení původní technologie. Pokud ale podnik blokuje inovace vyšších řádů, aby co nejvíce využil stávající technologie, vzdává se možnosti využít technologický náskok před konkurencí a vystavuje se riziku, že konkurence zavede novou technologii sama a tím podnik ztratí kontakt s trhem. Malé a střední podniky tímto problémem často nejsou ovlivněny, protože pro každou technologii vzniká nový podnik a jeho nová technologie tak nekanibalizuje na předchozí. To je i důvodem, proč průlomové inovace přinášejí častěji MSP, než velké podniky. Tidd, Bessant a Pavitt (2007) uvádí, že od druhé světové války bylo 50 % inovací a 95 % radikálních inovací vytvořeno MSP.

MSP jsou tedy vhodné pro vyvíjení inovačních produktů, ale často nedisponují dostatečnými zdroji, aby vyvinutý produkt zavedly na trh. Tento stav potvrzují i údaje Českého statistického úřadu, které uvádí, že MSP bylo v českém hi-tech sektoru v roce 2009 99,75 %, ale vyrobily pouze 35 % přidané hodnoty daného sektoru. Přesto mají MSP na daném trhu nezastupitelnou roli. Často rozvíjejí základní výzkum a vytváří z něj základy aplikovaného výzkumu, aby jej následně

---

**Ing. Jiří Nožička, Ph.D.**

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomických věd, Studentská 84, 532 10 Pardubice, e-mail: jiri.nozicka@upce.cz.

**doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.**

Vysoká škola chemicko-technologická, Fakulta chemicko-inženýrská, Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Technická 5, 166 28 Praha 6 – Dejvice, e-mail: stanislava.grosova@vscht.cz.

postoupily velkému podniku, který zajistí dokončení produktu, jeho výrobu a zavedení na trh. MSP tak mají klíčovou funkci mezičlánek mezi základním výzkumem a tržním prostředím.

Aby MSP mohl vyvíjet produkt, který bude potenciálně tržně úspěšný, musí být v kontaktu s trhem. Je třeba aby podnik věděl, jaké parametry má vyvíjený produkt mít. Toto zjištění je na hi-tech trzích poměrně obtížné, protože jsou vyvíjeny produkty a technologie, které uživatel ještě nezná, nemá s nimi žádné zkušenosti a neumí si představit jejich potenciál. Jednou z možností, jak odhalit vhodné vlastnosti vyvíjeného produktu je sledovat budoucího uživatele, zjistit jeho potřeby a vyvíjet produkt tak, aby tyto potřeby uspokojil co nejlépe. Podnik, který tuto analýzu provede nej přesněji, má největší šanci vyvinout produkt, který bude tržně úspěšný.

Tržní orientace je aplikace marketingové filozofie, která pomáhá podnikům být v kontaktu s trhem a sledovat jeho vývoj. Tento příspěvek má pomocí analýzy míry tržní orientace zkoumaných podniků ve vzorku posoudit, zda skutečnost, že podnik implementuje principy tržní orientace do svého podnikového managementu, může zvýšit jeho schopnost včas odhalit tržní změnu a vyvinout pro ni tržně úspěšný produkt, který zvýší podnikový výkon.

Marketingovým řízením malých a středních podniků se zabývá kniha Marketingové řízení malých a středních podniků (Havlíček a Kašík, 2005) a Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy (Blažková, 2007).

Problematikou měření tržní orientace českých inovačních podniků se zabývají disertační práce Tomáškové (2005), která se zabývá velkými podniky a Nožičky (2012), zabývající se malými a středními podniky.

## 2 Metodika

Pro měření tržní orientace byla použita Nová metoda pro měření tržní orientace Tomášková (2005). Jedná se o metodu, která již byla přijata odbornou veřejností. Daná metoda byla vytvořena pro podmínky českých podniků a má již odstraněny nedostatky starších metod měřících míru tržní orientace. Metoda Tomáškové je určena pro inovační podniky bez ohledu na jejich velikost. Proto byla zvažována úprava této metody tak, aby odpovídala specifickým malých a středních podniků. Při pilotních průzkumech v malých a středních podnicích ale bylo zjištěno, že by se jednalo o zbytečnou úpravu. Proto byla daná metodika přijata beze změny.

Dotazník zvolené metody obsahuje 52 otázek, posuzujících hloubku, s jakou daný podnik realizuje jednotlivé oblasti tržní orientace a 5 otázek posuzujících podnikový výkon. Dotazník používá sedmistupňovou Likertovu škálu, kdy 1 znamená velmi nízkou míru implementace daného faktoru a 7 velmi vysokou. Výsledky získané danou metodou umožňují posuzovat vztah mezi podnikovým výkonem a mírou tržní orientace. Dané posouzení se realizuje korelací otázek zkoumajících tržní orientaci s otázkami zkoumajících podnikový výkon. Ke korelaci se používá Spearmanův korelační koeficient pořadové korelace.

Průzkumu byl proveden ve vzorku podniků zvoleného segmentu. Tedy podniků s méně než 250 zaměstnanců, které spadají do kategorie vysoce inovačních podniků (hi-tech). Jednalo se o vzorek 7 podniků chemického průmyslu spadajících do kategorie malé a střední podniky a zároveň do kategorie hi-tech se sídlem v Pardubickém nebo Královéhradeckém kraji. Respondenty byly zaměstnanci podniku, kteří jsou odpovědní za oblast marketingového řízení. V tomto článku publikovaná data byla získána vyplněním dotazníků respondenty při osobních rozhovorech.

### 3 Výsledky

Data získaná popsáním výzkumem byla statisticky analyzována. Výsledky budou uvedeny po blocích, tak jak zvolená metoda dělí jednotlivé oblasti, které mají vliv na podnikové prostředí. Jedná se o oblasti externího, oborového a interního prostředí. Na závěr budou uvedeny hodnoty souhrnné za celý dotazník. Výzkum byl proveden a vyhodnocen v rámci disertační práce autora (Nožička, 2012).

Uváděné hodnoty tržní orientace (TO) jsou aritmetickým průměrem z odpovědí na sedmistupňové Likertově škále, kde 1 je nejslabší hodnota (velmi nesouhlasím) a 7 nejsilnější (velmi souhlasím). V dotazníku byly i inverzně položené otázky. Odpovědi na dané otázky byly před vyhodnocením převráceny, aby mohly být zahrnuty do statistického vyhodnocení dotazníku.

Pro Spearmanův koeficient pořadové korelace platí, že čím více se daná hodnota blíží k hodnotě 1, tím je těsnější vztah dané proměnné ke zkoumané proměnné, kterou v tomto výzkumu byl podnikový výkon.

#### Výsledky externího prostředí

**Tabulka 1** Hodnoty tržní orientace (TO) a Spearmanova korelačního koeficientu (SKK) pro externí prostředí  
Table 1 Values of Market orientation (TO) and of Spearman's rank correlation coefficient (SKK) for external environment

Otázka <sup>1</sup>	TO	SKK
Hodnoty pro externí prostředí <sup>2</sup>	5,815	0,594
Pravidelně monitorujeme změny v oblasti zákonů, sociální, ekonomické a technologické <sup>3</sup>	6,300	0,750
Pravidelně identifikujeme významné příležitosti a hrozby, které mohou mít dopad na podnikání <sup>4</sup>	6,300	0,384
Účastníme se akcí, které demonstrují naši ekonomickou užitečnost (tj. sponzoring, dobročinné akce) <sup>5</sup>	4,800	0,729
Snažíme se spolupracovat s VŠ a výzkumnými ústavy, tak abychom mohli aplikovat nejnovější vědecké metody, které budou přinášet vyšší hodnotu zákazníkům <sup>6</sup>	5,800	0,509

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup>Item. <sup>2</sup>Values for external environment. <sup>3</sup>We regularly monitor changes in the field of laws, social, economic and technological changes. <sup>4</sup>We regularly identify important opportunities and threats, which could have impact on business. <sup>5</sup>We participate in events, which demonstrate our economic utility (i.e. sponsoring, charity events, etc.). <sup>6</sup>We try to co-operate with universities and research institutes to be able to apply the latest research methods, which will bring higher value to customers.

Z hodnot uvedených v tabulce 1 vyplývá, že v otázkách externího prostředí zvolené podniky nejméně využívají možnosti prezentovat se pomocí dobročinných akcí a sponzoringu. Tato skutečnost může být způsobena charakterem podniků, kdy absolutní většinu výrobků vyvážejí do zahraničí a proto vnímají lokální propagaci jako nevýznamnou.

Průměrná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu externího prostředí je 0,594, což potvrzuje vazbu externího prostředí na podnikový výkon. Nejvýznamnější vliv vykazuje otázka 1, tedy monitoring aktuálního prostředí. Tuto oblast lze na inovačních trzích považovat za klíčovou a proto je logické, že čím více se podnik dané problematice věnuje, tím lepšího podnikového výkonu dosahuje.

V rámci posuzování vícenásobné korelace externího prostředí byla hodnota Spearmanova korelačního koeficientu vypočtena 0,830, což potvrzuje velmi silný vztah tohoto prostředí na podnikový výkon. Hodnoty  $X_i$  (kde  $i=1,2,3,4$ ) byly nahrazeny pro zjednodušení souhrnným zástupcem.

## Výsledky oborového prostředí

**Tabulka 2** Hodnoty tržní orientace (TO) a Spearmanova korelačního koeficientu (SKK) pro oborové prostředí  
Table 2 Values of Market orientation (TO) and of Spearman's rank correlation coefficient (SKK) for branch environment

Položka <sup>1</sup>	TO	SKK
<b>Hodnoty pro oborové prostředí<sup>2</sup></b>	5,598	0,560
<b>Analýza zákazníků<sup>3</sup></b>	5,821	0,555
<b>- finálních<sup>4</sup></b>	6,000	0,458
Pravidelně analyzujeme faktory, které ovlivňují nákupní chování zákazníků <sup>5</sup>	5,430	0,420
Pravidelně sledujeme vývoj požadavků současných a potencionálních zákazníků <sup>6</sup>	6,290	0,723
Aplikujeme individuální přístup k zákazníkům <sup>7</sup>	7,000	0,478
Nabízíme rozsáhlou paletu služeb poprodejního servisu <sup>8</sup>	5,860	0,304
Pravidelně zjišťujeme stupeň spokojenosti finálních zákazníků <sup>9</sup>	6,290	0,803
Víme, jakou image zaujímají naše produkty u zákazníků <sup>10</sup>	6,000	0,100
Zjišťujeme, proč si případní potencionální zákazníci náš product doposud nekoupili <sup>11</sup>	5,140	0,357
<b>- distributorů<sup>12</sup></b>	5,640	0,650
Pravidelně sledujeme vývoj požadavků u našich distributorů <sup>13</sup>	6,000	0,571
Aplikujeme individuální přístup vůči distributorům <sup>14</sup>	6,300	0,729
Sledujeme image našich distributorů <sup>15</sup>	5,200	0,693
Pravidelně měříme stupeň spokojenosti u našich distributorů <sup>16</sup>	5,200	0,643
Pravidelně se informujeme o propagačních akcích našich produktů prováděných distributory <sup>17</sup>	5,200	0,900
Naše marketingová strategie je kompatibilní s cíli distributorů <sup>18</sup>	5,700	0,090
Pravidelně hovoříme s distributory o jejich problémech <sup>19</sup>	6,600	0,940
<b>Analýza konkurence<sup>20</sup></b>	5,643	0,550
Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik <sup>21</sup>	5,700	0,660
Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů <sup>22</sup>	6,000	0,500
Známe silné a slabé stránky našich hlavních konkurentů <sup>23</sup>	6,000	0,010
Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů <sup>24</sup>	5,500	0,800
Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům <sup>25</sup>	5,000	0,770
<b>Analýza dodavatelů<sup>26</sup></b>	4,929	0,583
Provádíme pravidelnou analýzu nabídek našich a potencionálních dodavatelů <sup>27</sup>	5,570	0,650
Provádíme pravidelnou analýzu image našich a potencionálních dodavatelů <sup>28</sup>	4,570	0,696
Provádíme pravidelnou analýzu přístupu dodavatelů k našim požadavkům <sup>29</sup>	5,430	0,732
Pravidelně diskutujeme s našimi dodavateli o jejich problémech <sup>30</sup>	4,570	0,223
Spolupracujeme s našimi dodavateli na vývoji nových speciálních technologií (nových komponent použitelných pro naše produkt <sup>31</sup>	4,500	0,614

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup>Item. <sup>2</sup>Values for branch environment. <sup>3</sup>Customer analysis. <sup>4</sup>Final customers. <sup>5</sup>We regularly analyze factors, which influence purchase behaviour of customers. <sup>6</sup>We regularly monitor the development of demands of current and prospective customers. <sup>7</sup>We try to apply individual approach to customers. <sup>8</sup>We offer a wide range of after-sale services. <sup>9</sup>We regularly determine the degree of final customer satisfaction. <sup>10</sup>We know what image our products have at customers. <sup>11</sup>We determine why potential customers have not bought our product yet. <sup>12</sup>Distributors. <sup>13</sup>We monitor the development of demands of distributors. <sup>14</sup>We apply individual approach towards distributors. <sup>15</sup>We monitor image of our products at distributors. <sup>16</sup>We regularly measure satisfaction of distributors of our products. <sup>17</sup>We want to be regularly inform on promotional events of our products carried out by distributors. <sup>18</sup>Our marketing strategy is compatible with the goals of distributors. <sup>19</sup>We speak with distributors about their problems. <sup>20</sup>Competitors analysis. <sup>21</sup>We perform regular monitoring of the development of competitors and their marketing policies. <sup>22</sup>We try to predict behavior of our main competitors. <sup>23</sup>We know strong and weak points of our main competitors. <sup>24</sup>We carry out benchmarking towards main competitors. <sup>25</sup>We carry out regular analysis of offers of our present and potential suppliers. <sup>26</sup>Suppliers analysis. <sup>27</sup>We carry out regular analysis of image of our present and potential suppliers. <sup>28</sup>We carry out regular analysis of the approach

of suppliers to our requirements. <sup>29</sup>We regularly discuss with our suppliers their problems. <sup>30</sup>We cooperate with our suppliers in the development of new special technologies (new products).

V tabulce 2 jsou uvedeny výsledky oborového prostředí. Toto prostředí dosáhlo nejnižší hodnoty tržní orientace ze všech oblastí (5,598). Je to způsobeno zejména podkapitolou analýza dodavatelů (4,929), ve které většina otázek získala menší hodnotu než 5. Naopak nejvíce se v této oblasti firmy věnují analýze zákazníka (5,821) a navíc s relativně malým rozdílem mezi tím, zda se jedná o zákazníka finálního (6,0) nebo o distributora (5,64). Toto zjištění jen potvrzuje, že podniky s vysokým inovačním potenciálem musí vyvíjet produkty přesně na míru zákazníkům, a proto musí zákazníky velmi dobře poznat a zanalyzovat je. V tomto prostředí byla jediná otázka, ve které všichni respondenti odpověděli hodnotou 7. Jedná se o otázku č.3. (aplikujeme individuální přístup k zákazníkům). Dle mého názoru je to důsledek toho, že malé a střední podniky využívají své flexibility a snaží se každému zákazníkovi přizpůsobit v maximální míře. Analýza konkurence má míru tržní orientace 5,643. Otázky obsažené v této podkapitole mají vyrovnané hodnoty (5,000-6,000), od kterých se odchyluje pouze otázka týkající se benchmarkingu vůči konkurentům. Tato otázka má poměrně nízkou hodnotu 5, která je pravděpodobně dána tím, že pro benchmarking jsou nutné údaje, kterými respondenti nedisponují.

Spearmanův korelační koeficient celého oborového prostředí je 0,560, což potvrzuje vztah tohoto prostředí na podnikový výkon.

Hodnota koeficientu pro podkapitolu analýzy zákazníků je 0,555, což je také potvrzení vazby na podnikový výkon. Tato hodnota je snižována čtyřmi otázkami s velice slabou vazbou na podnikový výkon. Jedná se o otázky nabízení poprodejního servisu (0,304), zjišťování image produktů u zákazníků (0,1), zjišťování důvodů, proč si produkt nezakoupili potenciální zákazníci (0,357) a srovnání marketingové strategie podniku se strategií distributorovou (0,090). Naopak nejsilnější vztah na podnikový výkon vykazují otázky týkající se sledování vývoje požadavků zákazníků (0,723), zjišťování spokojenosti zákazníků (0,830), sledování propagačních akcí (0,9) a řešení problémů, které mají distributoři (0,943).

Podkapitola analýza konkurence má hodnotu 0,550. Všechny otázky v této podkapitole svými hodnotami (0,5-0,800) potvrzují vztah otázek v této oblasti na podnikový výkon. Výjimku tvoří pouze otázka týkající se znalosti silných a slabých stránek konkurentů, která svou hodnotou vykazuje velmi slabou vazbu na podnikový výkon (0,010).

Analýza dodavatelů má hodnotu Spearmanova korelačního koeficientu 0,583, což potvrzuje vztah této podkapitoly a podnikového výkonu, i když se jedná o poměrně slabý vztah. Tento vztah je slabý zejména kvůli nízkým hodnotám otázky diskutování s dodavateli o jejich problémech (0,223).

V rámci posuzování vícenásobné korelace oborového prostředí byla hodnota Spearmanova korelačního koeficientu vypočtena 0,795, což potvrzuje velmi silný vztah tohoto prostředí na podnikový výkon. Hodnoty  $X_i$  (kde  $i=1, \dots, 24$ ) byly nahrazeny pro zjednodušení souhrnným zástupcem.

## Výsledky interního prostředí

**Tabulka 3** Hodnoty tržní orientace (TO) a Spearmanova korelačního koeficientu (SKK) pro interní prostředí  
 Table 3 Values of Market orientation (TO) and of Spearman's rank correlation coefficient (SKK) for internal environment

Položka <sup>1</sup>	TO	SKK
Hodnoty pro Interní prostředí <sup>2</sup>	6,150	0,457
Analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování <sup>3</sup>	5,886	0,628
Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí <sup>4</sup>	6,714	0,570
Nabízíme produkty reflektující nejnovější požadavky a přání zákazníků (distributorů) <sup>5</sup>	6,714	0,570
Zaměřujeme se na získávání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu <sup>6</sup>	6,000	0,543
Jsme rychlejší v odezvě na přání zákazníků než-li konkurence. We are faster in responding to the wishes of customers than our competitors <sup>7</sup>	5,714	0,554
Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji <sup>8</sup>	4,286	0,900
Analýza interfunkční koordinace <sup>9</sup>	6,459	0,417
Každý pracovník zná své pravomoce a svou odpovědnost <sup>10</sup>	6,420	0,509
Každý pracovník je seznámen s hlavními cíli organizace a ví, jakým způsobem může k jejich dosažení dospět <sup>11</sup>	6,420	0,188
Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců <sup>12</sup>	6,570	0,134
Pravidelně analyzujeme připomínky našich zaměstnanců <sup>13</sup>	6,714	0,509
Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci <sup>14</sup>	6,714	0,384
Dbáme na výměnu informací mezi jednotlivými odděleními podniku <sup>15</sup>	6,429	0,446
Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery <sup>16</sup>	6,000	0,268
Snažíme se být flexibilní <sup>17</sup>	6,857	0,509
Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů před krátkodobými, dosažení určitého tržního podílu před finančními cíli <sup>18</sup>	5,714	0,730
Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl naší společnosti <sup>19</sup>	6,429	0,884
K vytvořenému plánu se vyjadřují manažeři všech oddělení <sup>20</sup>	6,570	0,134
Vztahy mezi nadřizenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální <sup>21</sup>	6,140	0,188
Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím <sup>22</sup>	6,714	0,570
Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etičnost podnikání a provádíme etická rozhodnutí <sup>23</sup>	6,714	0,384
Analýza řízení vztahů se zákazníky <sup>24</sup>	5,540	0,397
Kontakt se zákazníky je navazován a rozvíjen až v době potřeby, předchozí kontakty se neevdují <sup>25</sup>	6,000	0,100
Zákazníci jsou rozděleni do segmentů, kontakt se zákazníky v jednotlivých segmentech se řídí odděleně <sup>26</sup>	4,714	0,670
Zákazníci jsou centrálně evidováni, udržují se profily zákazníků <sup>27</sup>	5,000	0,348
Sledují se individuální potřeby zákazníků, každý zákazník má svého "správce" <sup>28</sup>	6,140	0,438
Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka <sup>29</sup>	5,857	0,429

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup> Item. <sup>2</sup> Values for internal environment. <sup>3</sup> Reflecting the acquired information on the process of decision-making. <sup>4</sup> We implement the acquired information to our decisions. <sup>5</sup> We offer products reflecting the latest demands and wishes of customers (distributors). <sup>6</sup> We focus on gaining customers, for whom we can achieve a competitive advantage. <sup>7</sup> We are faster in responding to the wishes of customers than our competitors. <sup>8</sup> We respond as fast as possible to the marketing events of competitors. <sup>9</sup> Inter-functional co-ordination analysis. <sup>10</sup> Every worker knows his competences and responsibilities. <sup>11</sup> Every worker is acknowledged with main objectives of the organization and knows how to contribute to their achievement. <sup>12</sup> We analyze comments of em-

ployees. <sup>13</sup>We pay attention to further education of our employees. <sup>14</sup>We prefer team work and mutual co-operation. <sup>15</sup>We pay attention to the exchange of information among individual departments of the organization. <sup>16</sup>We regularly hold meetings, where we discuss about our successes, inform on new opportunities and threats, set new tasks and discuss with all lower-level managers. <sup>17</sup>We try to be flexible. <sup>18</sup>We prefer reaching long-term goals to short-term ones, the achievement of a certain market share to financial goals. <sup>19</sup>All partial goals follow from, develop and support the main goal of the company. <sup>20</sup>Managers of all departments express their opinion to the created plan. <sup>21</sup>Relationships between superiors and subordinates cannot be defined as very strict and formal. <sup>22</sup>We take a positive approach to innovations. <sup>23</sup>In our business we try to take into account the ethics of business and make ethical decisions. <sup>24</sup>Analysis of customer relationship management. <sup>25</sup>Contact with customers is established and developed in time of need, previous contacts are not registered. <sup>26</sup>Customers are divided into segments, contact with customers in each segment is governed separately. <sup>27</sup>Customers are centrally registered, we maintain the customer profile. <sup>28</sup>We monitor the individual needs of customers, each customer has its „administrator“. <sup>29</sup>In all locations we use the same processes which are individualized according to the needs of each customer.

V tabulce 3 jsou uvedeny zpracované výsledky pro interní prostředí. Oblast interního prostředí získala průměrnou míru tržní orientace v hodnotě 6,15, což je nejvíce ze všech zkoumaných oblastí. Výsledky ukazují, že se jedná o kapitolu, ve které se respondenti nejvíce snaží aplikovat přístup tržní orientace.

První podkapitolou interního prostředí je analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování. Tato podkapitola má poměrně vysokou míru tržní orientace (5,886), což je způsobeno tím, že žádná z otázek této podkapitoly nezískala velmi slabé hodnocení. Nejméně hodnocenou otázkou (4,286) je, zda podnik, co nejrychleji reaguje na marketingové akce konkurentů. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že většina respondentů ve velmi velké míře využívá služeb distributorů, kteří dělají marketingové akce sami, takže na marketingové akce konkurentů reagují častěji distributoři než podnik sám.

Nejvíce hodnocenou podkapitolou celého dotazníku je podkapitola analýza interfunkční koordinace (6,459). Je to podkapitola u které bylo zvažováno její zrušení, protože u interfunkční koordinace nebyl spatřován význam pro malé a střední podniky. Již při pilotáži se ukázalo, že tato koordinace je nezbytná i v malém podniku, pouze je v těchto podnicích obecně snadnější. Všechny otázky této podkapitoly získaly velmi vysoké hodnocení (5,714-6,714). Nejvyšší hodnocení získaly otázky týkající se snahy o flexibilitu a pozitivního vztahu k inovacím. Obě dvě otázky tak podporují teorii, že si malé podniky jsou vědomy svých potenciálních silných stránek, tedy flexibility a kreativnějšího prostředí a snaží se tyto potenciální silné stránky aplikovat v praxi. Navíc se jedná o podniky operujících na hi-tech trzích, kde jsou vlastnosti, jako flexibilita a inovativnost nezbytné.

Poslední podkapitolou je pak analýza řízení vztahu se zákazníky, která získala hodnotu 5,54.

Spearmanův korelační koeficient pro Interní prostředí je 0,457, což potvrzuje mírný vztah této oblasti na podnikový výkon. Podkapitola analýza reflektování získaných informací na proces rozhodování má hodnotu Spearmanova korelačního koeficientu 0,628, což potvrzuje silnou vazbu této podkapitoly na podnikový výkon. Velmi silný vztah na podnikový výkon (0,9) má v této podkapitole otázka týkající se reakce na marketingové akce konkurentů. Tato otázce přikládají respondenti malou důležitost (4,286), ale podle Spearmanova korelačního koeficientu je to oblast, která silně ovlivňuje podnikový výkon.

Podkapitola analýza interfunkční koordinace získala sice nejvyšší hodnocení míry tržní orientace (6,459), ale zároveň vykazovala jeden z nejslabších vztahů na podnikový výkon ze všech zkoumaných podkapitol (0,417). Pouze otázka č.10 (Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí a podporují hlavní cíl naší společnosti) v této podkapitole potvrzuje silný vztah na podnikový výkon (0,884). Zbývajících

třináct otázek vykazuje slabý či neutrální vztah k podnikovému výkonu (0-0,5). Tyto údaje vytváří domněnku, že podniky směřují své úsilí směrem, který nemá přínos v podnikovém výkonu.

Podkapitola analýza řízení vztahu se zákazníky má Spearmanova korelační koeficient v hodnotě 0,397, což poukazuje na slabý vztah této podkapitoly na podnikový výkon. Jedinou otázkou v této podkapitole, která prokázala silný vztah (0,67) k podnikovému výkonu, je otázka segmentace zákazníků.

V rámci posuzování vícenásobné korelace interního prostředí byla hodnota Spearmanova korelačního koeficientu vypočtena 0,786, což potvrzuje velmi silný vztah tohoto prostředí na podnikový výkon. Hodnoty  $X_i$  (kde  $i=1, \dots, 24$ ) byly nahrazeny pro zjednodušení souhrnným zástupcem. Daná hodnota sice potvrzuje vztah tohoto prostředí na podnikový výkon, ale ze všech vícenásobných korelací je to hodnota nejmenší.

## Souhrnné výsledky

**Tabulka 4** Souhrnné hodnoty tržní orientace (TO) a Spearmanova korelačního koeficientu (SKK)

Table 4 Values of Market orientation (TO) and of Spearman's rank correlation coefficient (SKK)

Položka <sup>1</sup>	TO	SKK
Externí prostředí <sup>2</sup>	5,815	0,594
Oborové prostředí <sup>3</sup>	5,598	0,560
Analýza zákazníků <sup>4</sup>	5,821	0,555
Analýza konkurence <sup>5</sup>	5,643	0,550
Analýza dodavatelů <sup>6</sup>	4,929	0,583
Interní prostředí <sup>7</sup>	6,150	0,457
Analýza reflektování získaných informací <sup>8</sup>	5,886	0,628
Analýza interfunkční koordinace <sup>9</sup>	6,459	0,417
Analýza řízení vztahů se zákazníky <sup>10</sup>	5,540	0,397
Průměrná hodnota <sup>11</sup>	5,880	0,515

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup>Item. <sup>2</sup>External environment. <sup>3</sup>Branch environment. <sup>4</sup>Customer analysis. <sup>5</sup>Competitors analysis. <sup>6</sup>Suppliers analysis. <sup>7</sup>Internal environment. <sup>8</sup>Reflecting the acquired information on the process of decision-making. <sup>9</sup>Inter-functional co-ordination analysis. <sup>10</sup>Analysis of customer relationship management. <sup>11</sup>Average value.

V tabulce 4 jsou uvedeny souhrnné hodnoty jednotlivých kapitol. Nejvíce jsou respondenti tržně orientováni v oblasti Interního prostředí, kde je míra tržní orientace 6,150. Tento fakt je způsobený zejména podkapitolou analýza interfunkční koordinace, kde je míra tržní orientace 6,459. Naopak nejnižší míru tržní orientace vykazuje Oborové prostředí s mírou tržní orientace 5,598, které obsahuje i nejméně tržně orientovanou podkapitolu analýza dodavatelů. Tato podkapitola má hodnotu pouze 4,929. Deklaruje to, že respondenti analýze dodavatelů přikládají nejmenší význam ze zkoumaných otázek.

Podnikový výkon, jehož výsledky jsou uvedeny v tabulce 5, byl v dotazníku zkoumán pouze proto, aby se mohla zjišťovat vazba jednotlivých proměnných na tento výkon pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Z výsledku je patrné, že respondenti vnímají zlepšování svých podniků ve všech oblastech přibližně stejně, kdy nejslaběji vnímají zvyšování ziskovosti.

V podniku, u kterého byla zjištěna nejvyšší míra tržní orientace a zároveň nejvyšší hodnota podnikového výkonu bylo exaktním zjištěním vývoje ziskovosti (ROA) podniku ověřeno, zda se jedná pouze o subjektivní dojem respondenta, či i o skutečnost. Mezi lety 2007-2008 došlo k navýšení ziskovosti o 21%, mezi lety 2008-2009 o 20,3% a mezi lety 2009-2010 o 45,7%. Z výsledků je



patrné, že podnik má reálný důvod považovat ziskovost za rostoucí a nejedná se pouze o subjektivní dojem respondenta.

**Tabulka 5** Hodnoty podnikového výkonu

Table 5 Values of Business Performance

	Průměrná hodnota <sup>1</sup>
Podnikový výkon <sup>2</sup>	5,37
Tržní informace <sup>3</sup>	
Zaznamenáváme růst objemu prodeje u stávajících zákazníků <sup>4</sup>	5,66
Počet nových zákazníků se meziročně zvyšuje <sup>5</sup>	5,57
Dochází k úbytku počtu reklamací <sup>6</sup>	5,57
Finanční informace <sup>7</sup>	
Ziskovost (ROA) se meziročně zvyšuje <sup>8</sup>	4,85
Dochází ke zvyšování efektivity produkce <sup>9</sup>	5,14

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup> Average value. <sup>2</sup> Business performance. <sup>3</sup> Market information. <sup>4</sup> We are seeing growth in sales to existing customers. <sup>5</sup> Number of new customers year on year increases. <sup>6</sup> There is a decline in the number of complaints. <sup>7</sup> Financial information. <sup>8</sup> Profitability (ROA) increased year on year. <sup>9</sup> There is increasing production efficiency.

Hodnota celkového Spearmanova korelačního koeficientu je 0,515 (viz tabulka 4), na základě čehož lze usuzovat, že je zde prokázána průměrná vazba zvolených faktorů a podnikového výkonu.

Posuzování vlivu tržní orientace na podnikový výkon při korelaci jednotlivých otázek dochází k vychýlení z důvodu extrémních hodnot. Počet členů je pouze 7 a proto normální hodnoty nekompensují výkyvy způsobené vychýlenými hodnotami.

Pokud bude posuzován daný vliv při korelaci pro jednotlivé respondenty bude vliv vychýlených hodnot podstatně menší. Pro každého respondenta je spočítána průměrná hodnota jeho odpovědí. V dotazníku bylo 52 otázek, tím pádem případné vychýlené hodnoty tvořily jen zanedbatelnou část a neovlivnily podstatně výsledek, tak jako v případě korelace podle jednotlivých otázek.

Průměrné hodnoty odpovědí jednotlivých respondentů byly posléze korelovány s průměrnými hodnotami odpovědí podnikového výkonu. Tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce 6.

**Tabulka 6** Průměrné hodnoty tržní orientace (TO) a podnikového výkonu (PV) pro jednotlivé respondenty

Table 6 Average values of market orientation (TO) and business performance (PV) pro each respondent

Respondent	1	2	3	4	5	6	7
TO	5,2	5,5	6,5	5,5	6,4	6,2	5,8
PV	3,2	5	6,8	5	6	6,2	5,4

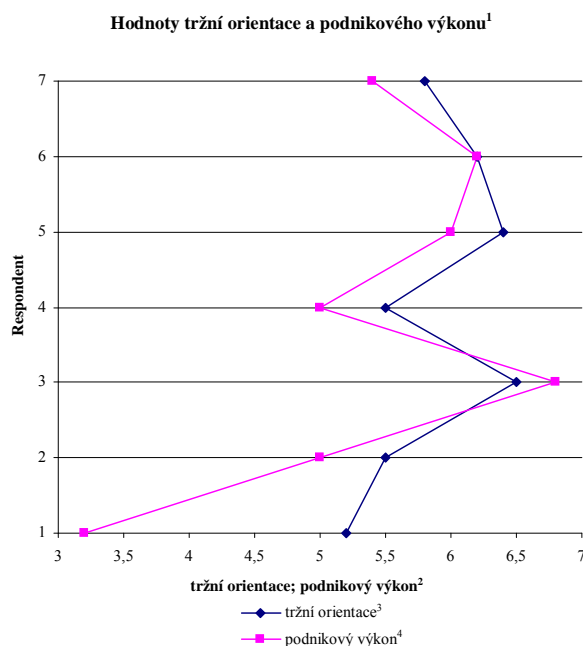
Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Z hodnot uvedených v tabulce 6 byl spočítán Spearmanův korelační koeficient pro korelaci jednotlivých respondentů. Jeho hodnota je 0,964, čímž je prokázána velmi silná závislost podnikového výkonu na míře tržní orientace.

Velmi silnou závislost potvrzuje i grafické znázornění výsledků v obrázcích 1 a 2. V obrázku 1 jsou vyneseny průměrné hodnoty tržní orientace a podnikového výkonu, jak byly uvedeny v tabulce 6. Z tohoto obrázku 1 je patrné, že čím vyšší hodnoty tržní orientace podnik dosáhl, tím vyšší má hodnotu podnikového výkonu. Z obrázku 2 je zřejmá silná závislost podnikového výkonu na míře tržní orientace, což potvrzuje i index determinace, jehož hodnota je 0,8513.

**Obrázek 1** Hodnoty tržní orientace a podnikového výkonu jednotlivých respondentů  
 Figure 1 Values of market orientation and business performance of each respondent



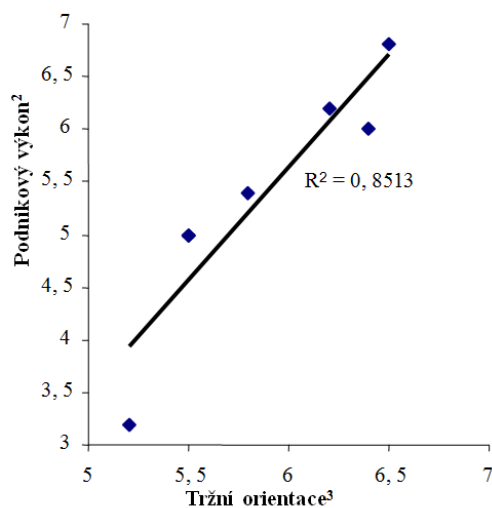
Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup>Values of market orientation and business performance. <sup>2</sup>Market orientation; business performance.

<sup>3</sup>Market orientation. <sup>4</sup>Business performance.

**Obrázek 2** Závislost podnikového výkonu a na tržní orientaci  
 Figure 2 Reliance of business performance on market orientation.



Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: <sup>1</sup>Reliance of business performance on market performance. <sup>2</sup>Business performance. <sup>3</sup>Market orientation.

#### 4 Diskuze

Hodnoty Spearmanových korelačních koeficientů tržní orientace a podnikového výkonu jsou v souladu s grafickými metodami a potvrzují nespornost vztahu míry tržní orientace a podnikového výkonu ve zvoleném vzorku. Jedná se o potvrzení této vazby u malých a středních inovativních podniků. Čímž byly potvrzeny závěry zahraničních studií Chou (2009) či Verhees (2004). Výsledky byly získány výzkumem na malém vzorku a proto nemohou být zobecněny na celý sektor inovativních MSP, přesto mohou být motivem pro manažery podniků daného sektoru pro implementaci prvků tržní orientace do systému řízení aby tak zvýšily svůj podnikový výkon a konkurenceschopnost.

#### 6 Závěr

V příspěvku byl popsán empirický výzkum míry tržní orientace ve vzorku malých a středních inovativních podniků z Pardubického a Královéhradeckého kraje. Míra tržní orientace byla v těchto podnicích změřena pomocí Tomáškové Nové metody měřící tržní orientaci. Zjištěná míra tržní orientace byla korelována s podnikovým výkonem, aby mohl být posouzen vztah míry tržní orientace a podnikového výkonu. Výsledky prokázaly, že podniky ve zkoumaném vzorku zvýšily svůj podnikový výkon prostřednictvím implementace prvků tržní orientace.

#### Literatura

- Blažková, M., 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- Havlíček, K. a M. Kašík, 2005. Marketingové řízení malých a středních podniků, Praha: Management Press, ISBN 80-7261-120-8.
- Chou, H. J., 2009. The Effect of Market Orientation Intention and Superiority on New Produkt Performance. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2). ISSN 1540-1200.
- Nožička, J., 2012. Tržní orientace v malých a středních podnicích s vysokým inovačním potenciálem. *Disertační práce*, Praha: VŠCHT, 2012 (bez ISBN).
- Tidd, J., J. Bessant a K. Pavitt, 2007. Řízení inovací. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.
- Tomášková, E., 2005. Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon. *Disertační práce*, Brno: VUT, (bez ISBN).
- Verhees, F, 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154. ISSN 00472778.

# Measuring of Market Orientation on Sample of Small and Medium Innovative Enterprises

Jiří Nožička, Stanislava Grosová

**Abstract:** *Small and medium enterprises are key part of all market-driven economies. Their size allows them to respond flexibly to market changes and create a more various supply of products for customers. An important role of the SMEs is on the innovation market, which is an integral part of our economy. Innovative products have a higher ability to succeed in the global market competition because they are difficult to imitate. The development of these products depends on the ability of organizations to keep in touch with the market and follow the latest developments. This ability is significantly improved by implementing marketing philosophy through market orientation methodology. The object of study of sample is demonstration that analyzed small and medium-sized innovative enterprises that have adopted market principles into management system have increased their business performance through highly innovative products significantly improved their position on the market.*

**Key words:** Small and Medium Enterprises · Market Orientation · Innovative Entrepreneurship

**JEL Classification:** M31