

TRŽNÍ ORIENTACE JAKO NÁSTROJ PRO ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

EVA TOMÁŠKOVÁ

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

Tento příspěvek se zabývá tržní orientací jako jedním z prostředků vedoucích k vytvoření konkurenční výhody. Cílem příspěvku je prozkoumat vztah mezi tržní orientací, orientací na zákazníka, orientací na zaměstnance a podnikovým výkonem u hi-tech firem v České republice. Příspěvek obsahuje výsledky výzkumu implementace tržní orientace u hi-tech firem podporovaného Grantovou agenturou České republiky (GA402/07/1493).

Key words in original language

Tržní orientace; Podnikový výkon; Hi-tech firmy; orientace na zákazníka; orientace na zaměstnance; Česká republika.

Abstract

This paper is focused on market orientation as a one instrument for increasing of competitive advantage for companies. The objective of the paper is to investigate relationship among market orientation, customer orientation, employee orientation and business performance at hi-tech firms in the Czech Republic. The paper involves results of "Research on implementation on market orientation in Hi-tech firms" supported by Grand Agency of the Czech Republic (GA402/07/1493).

Key words

Market orientation; Business performance; Hi-tech firms; Customer orientation; Employee orientation; Czech Republic.

1. ÚVOD

V posledních měsících stále více vyvstává otázka, jakými prostředky je možné zvýšit konkurenceschopnost. V tomto směru můžeme hovořit nejen o potřebě zvyšovat konkurenceschopnost z pohledu mikroekonomického tedy z hlediska jednotlivých podniků, ale stále častěji bývá zmiňována konkurenceschopnost makroekonomická, tedy ekonomiky jako celku. Aby bylo možné zvýšit konkurenceschopnost ekonomiky, je nicméně nutné nejprve zvyšovat konkurenceschopnost jednotlivých podniků. Vysoký růstový potenciál jednotlivých podniků pak pomůže stabilizovat a zvýšit ekonomiku celé země.

Jedním z prostředků vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků je i tržní orientace. Podnik, který chce být úspěšný a neustále se rozvíjet, se musí snažit nabízet kvalitní produkty, o které mají zákazníci zájem. Aby podnik mohl nabízet takové produkty, které by navíc byly schopné obstát v

porovnání s ostatními produkty na trhu, a tržní podíl podniku se mohl nadále zvyšovat, je nutné, aby podnik měl k dispozici dokonalé informace o trhu, na který se snaží pronikat nebo na kterém již určitou dobu působí. Výše uvedené principy tvoří základní pilíře tržní orientace.

Tento příspěvek se bude zabývat tržní orientací z pohledu zvyšování konkurenceschopnosti. Cílem je zejména poukázat na případy pozitivního vlivu tržní orientace na zvyšování konkurenceschopnosti podniku a tudíž i pojetí tržní orientace jako konkurenční výhody. Při zpracování příspěvku byly použity metody deskripce při determinaci základních pojmů a principů, analýzy přínosů tržní orientace a syntézy použité při formulaci závěrů tohoto příspěvku.

2. TRŽNÍ ORIENTACE

Tržní orientace je přístup prvně zmiňovaný v pracích Kohliho a Jaworskiho (1990) a Narvera a Slatera (1990). V těchto pracích je popsán základní princip tržní orientace, uveden vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, způsoby měření tržní orientace a základní prvky implementace tržní orientace.

Ačkoliv od publikací těchto prací uplynuly již necelé dvě desetiletí, není tržní orientace ve střední Evropě příliš známa a aplikována. Přesto již od té doby vznikly desítky prací a vědeckých studií publikovaných v nejrůznějších mezinárodních časopisech. Tyto práce ve velké míře navázaly na již zmíněné pionýrské práce a koncepci tržní orientace dále rozvinuly. Díky nim máme k dispozici desítky definic, způsobů měření a implementace tržní orientace. Zjednodušeně však lze tržní orientaci definovat jako přístup, který umožňuje manažerům zaměřit se na externí a interní prostředí a činnosti, které mají pozitivní vliv na podnikový výkon (Tomášková, 2005).

S implementací tržní orientace je však spojena celá řada bariér, které tuto implementaci znesnadňují či omezují. Bariéry tržní orientace se váží k externímu prostředí, tedy k prostředí, které je samotnými podniky velmi obtížně ovlivnitelné. Tyto externí bariéry jsou spojeny s činností státního aparátu a legislativy, dále pak s vývojem nových technologií a omezeními ze strany ekonomiky. Další bariéry jsou spojeny se subjekty oborového prostředí, tj. koncovými zákazníky, konkurencí, dodavateli či případnými distributory. Prvky oborového prostředí jsou v porovnání s externím prostředím již snadněji ovlivnitelné. Třetí skupinu bariér spojených s implementací tržní orientace tvoří prvky interního prostředí. Mezi tyto můžeme zařadit přístup top managementu, zaměstnanců a interfunkční koordinaci. Prvky interního prostředí jsou v porovnání s prvky zbylých prostředí nejněsněji ovlivnitelné. Často však právě prvky interního prostředí tvoří největší bariéry v implementaci tržní orientace.

2.1 PRINCIPY TRŽNÍ ORIENTACE

Existuje několik základních principů tržní orientace. Důležitost jednotlivých principů může být různá v závislosti zejména na samotných specifikách trhu, na kterém podnik působí. Nelze však spoléhat pouze na aplikaci jednoho principu s tím, že ostatní principy budou opomíjeny. Tato idea je velmi krátkozraká. Mezi principy tržní orientace můžeme zařadit níže uvedené body.

- Monitoring zákazníka

Zákazník je v centru dění tržní orientace. Zejména se sledují jeho požadavky a přání a snahou je maximalizovat prostřednictvím produktů jeho spokojenost. Jedině tímto způsobem je možné udržet a v lepším případě i zvyšovat tržní podíl.

- Monitoring konkurence

Dalším principem tržní orientace je pravidelný monitoring a analýza konkurence a jejich produktů. Cílem je nabízet takové produkty, které mají pro zákazníka vyšší hodnotu než jaké nabízí konkurence.

- Monitoring dalších stakeholderů

Nejen zákazníci a konkurence jsou stakeholdery, na které by se měl podnik orientovat. Nelze také zapomínat na zbývající stakeholdery, které sice na podnik a jeho činnost nemusejí mít primární vliv, ale absence monitoringu jejich názorů a postojů může být pro podnik někdy i otázkou existenci. Např. je nutné analyzovat kvalitu dodávek jednotlivých dodavatelů, názory a postoje občanů města, v níž má podnik své sídlo apod.

- Analýza získaných poznatků

Získané poznatky je nezbytné správně analyzovat pro odhalení změny tendencí na trhu. Jedině důkladná analýza může přispět ke správnému dešifrování získaných informací.

- Implementace získaných poznatků do rozhodnutí

Samotný monitoring dění je vykročením k aplikaci tržní orientace. Nicméně toto vykročení samo o sobě rozhodně nestačí, pokud podnik nebude implementovat nejnovější poznatky do svých rozhodnutí. Řada podniků často zjišťuje spokojenost zákazníka, ovšem pro některé je primárním důvodem této činnosti získání a obhájení certifikátu ISO a samotné výsledky tohoto výzkumu mohou být podružné.

- Vývoj a aplikace nejnovějších technologií a vědeckých přístupů

Vývoj a zejména pak samotná aplikace nejnovějších technologií je principem tržní orientace, který již nemusí být všeobecně známý. Každý podnik by měl být maximálně flexibilní, a to platí nejen u reakce na změny požadavků a přání zákazníků či chování konkurence, ale měl by takové chování předvídat či je sám ovlivňovat. K tomu může právě přispět využívání nových technologií. Tím jsou dány i vysoké nároky na zaměstnance z hlediska odbornosti a je vyžadována snaha neustálého zvyšování kvalifikační úrovně. Podniky, které splňují tuto podmínku jsou nazývány tzv. učícími se organizacemi.

- Flexibilita

V současném konkurenčním prostředí získává na významnosti čas. Schopnost rychle a spolehlivě reagovat na požadavky zákazníků je často kritickým faktorem pro získání a udržení dobrých vztahů se zákazníky. Jiné zákazníky může více zajímat spolehlivost doby realizace než její zkrácení na minimum. Pokud je spolehlivost dodávek pro klíčové segmenty zákazníků životně důležitá, bude měřítko dodávky na čas užitečnou hybnou silou spokojenosti zákazníka a jeho udržení. Flexibilita by se samozřejmě měla odvíjet od očekávání zákazníka.

Je možné říci, že tržní orientace „roste a padá“ s flexibilitou. Podnik může být orientován na zákazníky, může pravidelně zjišťovat změny jejich potřeb a přání, a taktéž může monitorovat chování konkurence i dalších stakeholderů, nicméně pokud zjištěné informace nebudou flexibilně aplikovány do rozhodnutí, pak tyto získané informace ztrácejí své opodstatnění.

- Komunikace

Komunikací je nejen míněna samotná komunikace podniku se zákazníky, zjišťování hodnoty produktu pro zákazníka a jejich spokojenosti, či komunikace s ostatními stakeholdery, ale také komunikace uvnitř podniku. Top manažeři by měli pravidelně komunikovat nejen s nižšími manažery, ale také se samotnými zaměstnanci. Tito mohou mít zajímavé postřehy přímo z výroby či ze styku se zákazníky a jejich podněty mohou být pro činnost podniku velmi přínosné. Navíc pravidelná komunikace se zaměstnanci pomůže odstranit případnou řevnivost mezi odděleními či konkrétními zaměstnanci. Rychlost komunikace je závislá na velikosti podniku, čím je podnik větší, tím je komunikace pomalejší a může docházet k různým informačním šumům. Nicméně i ve velkých podnicích je možné zpracovat takový informační systém, který komunikaci maximálně urychlí.

- Kooperace

Dá se říci, že velká část spotřebitelů nemá ráda nahodilé vztahy, ale spíše preferuje kooperativní vztahy s prodejcem. Často jsou zákazníci při

rozhodování o zakoupení výrobku více ovlivnění pozitivním vztahem k prodejci než nabízenými balíčky služeb nebo cenou. Dlouhodobá spolupráce mezi kupujícím a prodávajícím je prvek zahrnutý v rozhodovacím procesu zákazníka o nákupu. Tento vztah je považován za příležitost pro zákazníka spřátelit se s prodejcem během nebo také po uskutečnění koupě daného produktu. (Kaňovská, Tomášková, 2009)

Kooperací se také rozumí kooperace v rámci jednotlivých oddělení či mezi jednotlivými zaměstnanci. Stejně jako komunikace je kooperace závislá na velikosti podniku. U velkých podniků může být kooperace vázána na rozhodnutí top manažerů a může díky tomu také docházet k určitým časovým prodlevám, nicméně při volbě vhodné organizační struktury by se tento nedostatek měl snížit.

- *Snižování formalizace a centralizace*

Přílišná formalizace a centralizace brání implementaci tržní orientace, zejména má negativní vliv na komunikaci uvnitř podniku a kooperaci jednotlivých zaměstnanců.

- *Spokojenost zaměstnanců*

Strategie založená na tržní orientaci je sama významným stimulačním prostředkem motivujícím zaměstnance k podávání vyšších výkonů. Důraz je kladen především na otevřenost, důvěru, možnost profesního růstu apod. Taktéž spokojenost zákazníků je významným faktorem spokojenosti zaměstnanců. Nejedná se jen o finanční hledisko, kdy s mírou spokojenosti zákazníků roste i výše zisku, ale také hledisko psychologické, tedy pocitu užitečnosti z dobře odvedené práce.

- *Dlouhodobý charakter*

Tržní orientace předpokládá dlouhodobé působení podniku na trhu. Taktéž ostatní principy tržní orientace přispívají k dlouhodobému udržení podniku na trhu. Tato dlouhodobost se projevuje i ve vizi, cílech a zvolené strategii podniku.

Strategie založená na principech tržní orientace se vyznačuje dlouhodobým charakterem, samotná aplikace tržní orientace tudíž vede k dlouhodobému rozvoji organizace. Ruekert (1992) ve své studii poukázal na pozitivní vztah mezi tržní orientací aplikovanou v organizacích a dlouhodobým rozvojem těchto podniků. Toto tvrzení je podloženo následujícím argumentem - tržní orientace vede ke spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, vyššímu finančnímu výkonu, k získání konkurenční výhody. Vlastnictví konkurenční výhody má pak významný vliv na postavení organizace na daném trhu a na její existenci.

3. TRŽNÍ ORIENTACE A KONKURENCESCHOPNOST

Již výše uvedené principy tržní orientace naznačují přínosy, které může tržní orientace podnikům přinášet. Zejména se jedná o dlouhodobost podnikání, zlepšování komunikace napříč jednotlivými řídicími úrovněmi i mezi zaměstnanci navzájem, snižování formalizace a centralizace a zvyšování kooperace v rámci organizace.

Dalším přínosem je zvyšování tržního podílu díky orientaci na potřeby a přání zákazníků, zjišťování jeho spokojenosti. V literatuře se předpokládá, že jsou-li očekávání zákazníka vyšší než to, s čím se ve skutečnosti setkává, bude nespokojen. Ale čistě teoreticky může nastat případ, kdy zákazník sníží svoje očekávání a bude spokojen i v případě, ve kterém by před snížením svých očekávání spokojen nebyl. To především platí u produktů, od nichž zákazník neví, jaká jsou jeho očekávání, tedy u nových produktů či u produktů, které nejsou příliš často nakupovány. Každá předchozí zkušenost ovlivní zákaznickova očekávání, takže není možné, aby očekávání zákazníka donekonečna rostla. Je také obtížné srovnávat očekávání jednotlivých zákazníků. Jak uvádí Storbacka a Lehtinen (2002) zkušenosti samy o sobě utvářejí zákazníkům celkový dojem.

Pokud produkt přináší zákazníkům kýženou hodnotu a jsou-li zákazníci s tímto produktem spokojeni, pak je možné předpokládat, že tito zákazníci se stanou stálými zákazníky. Tržní orientace tudíž má pozitivní vliv na udržení a zvýšení tržního podílu.

Výše uvedené přínosy mají pozitivní dopad na zvyšování příjmů podniku. Pokud toto zvyšování příjmů zachytíme čistě z účetního hlediska, pak se projeví v přírůstku finančních prostředků. Tento přírůstek pak také tenduje ke snižování nestability cash-flow, což ocení zejména akcionáři. Druhým pozitivním prvkem zvyšování příjmů podniku je i růst ziskovosti.

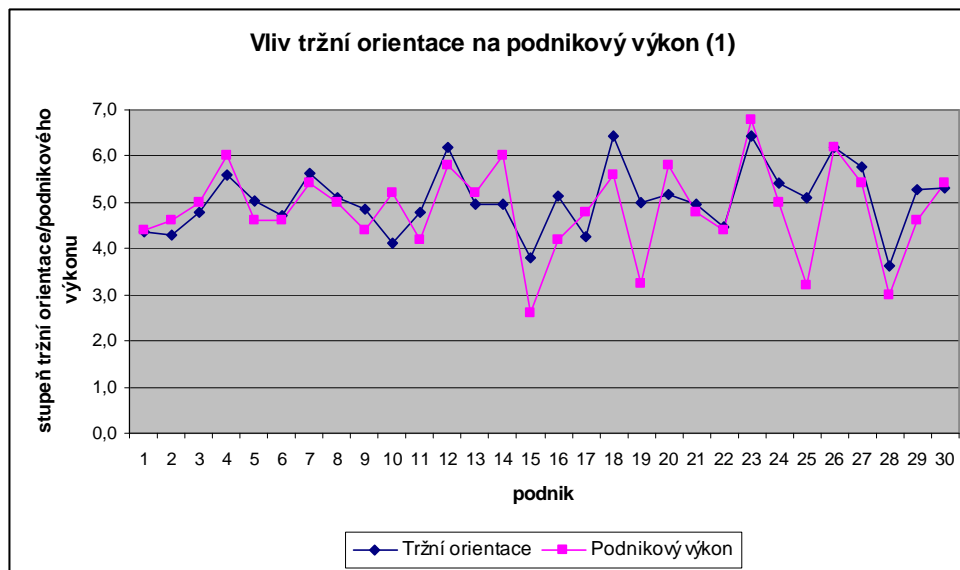
Všechny tyto přínosy tržní orientace v sobě soustřeďuje podnikový výkon. Kloubí se v něm jak tržní přínosy, tak přínosy finanční. O tom, že existuje pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla publikována řada vědeckých studií. Tento vztah byl zkoumán u velkých organizací (Jaworski 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 těchto studiích je výkon výhradně stanoven prostřednictvím měření. Je nutné poznamenat, že většina výzkumů prokazuje korelaci tržní orientace s podnikovým výkonem. Studie prokazující opak jsou velmi vzácné.

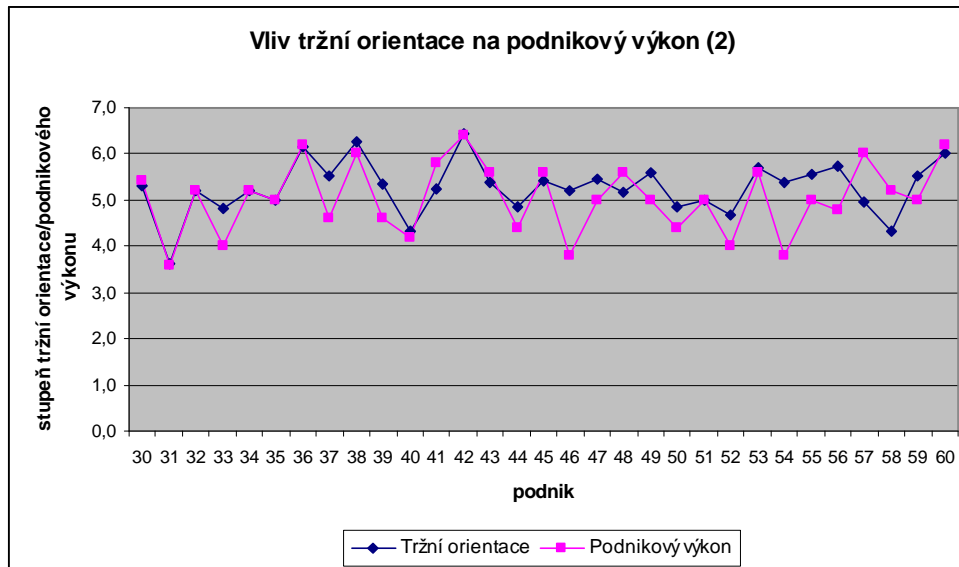
3.1 TRŽNÍ ORIENTACE A PODNIKOVÝ VÝKON U HI-TECH FIREM V ČR

Hi-tech firmy patří k oborům s velmi vysokým růstovým potenciálem a bývají také označovány za „motor“ pokroku. Šimberová (2007) uvádí, že toto odvětví je založeno na aplikaci nejnovějších poznatků, přičemž však v literatuře není doposud jednotně definováno, a také, že se jedná o velmi vyspělou technologii, která se využívá ve specifických „high-level“ oborech. O tom, že se hi-tech těší zvýšenému zájmu, svědčí i řada programů a podpor, které jsou určeny hi-tech firmám či subjektům zabývajících se výzkumem v oblasti hi-tech.

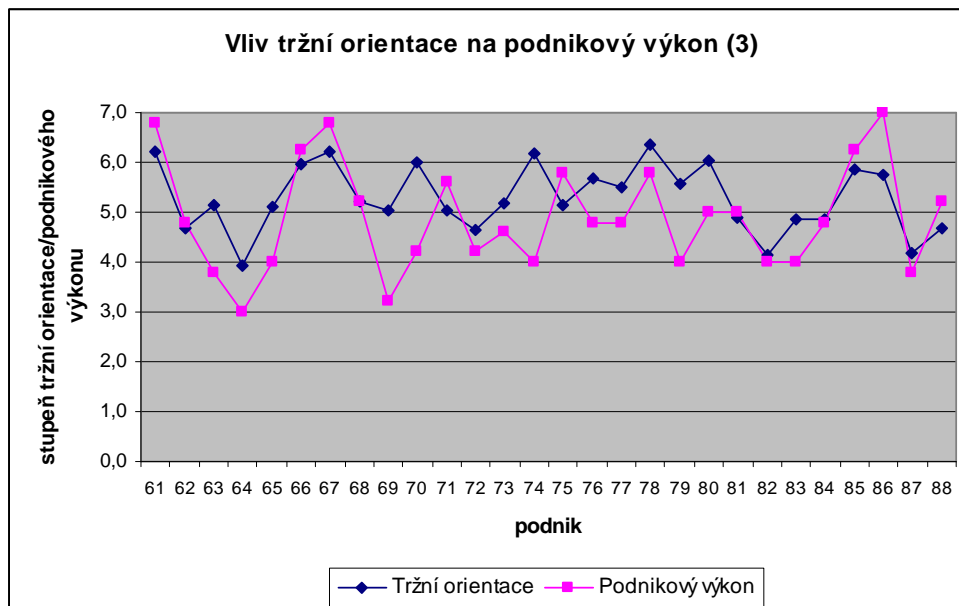
Výzkum vztahu tržní orientace a podnikového výkonu byl realizován v roce 2008 a na počátku roku 2009 na základě dotazníků, viz Tomášková 2005. Tyto dotazníky obsahují sedmistupňovou škálu tržní orientace. Zvláště jsou pak uvedeny otázky vztahující se k podnikovému výkonu. Z výzkumu realizovaného u hi-tech firem působících v České republice jsme obdrželi celkově 88 vyplněných dotazníků. Vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je uveden v Grafu 1 - 3.



Graf 1: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u první třetiny respondentů



Graf 2: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u druhé třetiny respondentů



Graf 3: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u třetí třetiny respondentů

Z výše uvedených grafů je možné jasně vyzorovat pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem. Pokud je míra tržní orientace nízká, pak je i nízká míra podnikového výkonu a opačně. Vzhledem k tomu, že vyšší podnikový výkon upevňuje pozici podniku na trhu, je tedy možné říci, že tržní orientace přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

4. ZÁVĚR

K implementaci tržní orientace je nutné v rámci podniku aplikovat všechny principy. Mezi tyto zejména patří seznámení se s podstatou tržní orientace; analyzování silných a slabých stránek manažerů, kteří řídí podnik; zvýšení a zjednodušení komunikace a kooperace uvnitř podniku, případně poupravení

některých dalších prvků firemní kultury; získání, analýza a implementace důležitých informací od všech stakeholderů do rozhodování podniku.

Obecně lze říci, že tržní orientace je jedním z prostředků, které mohou zvýšit konkurenceschopnost podniku. Mezi přínosy tržní orientace patří dlouhodobost podnikání; zefektivňování vzájemné komunikace a kooperace uvnitř podniku i s ostatními stakeholdery; snižování formalizace a centralizace; zlepšování finančních výsledků podniku a zvyšování tržního podílu.

Tržní orientace tedy má tedy pozitivní vliv na podnikový výkon (ať již tržní či finanční). Zvyšování podnikového výkonu pak přispívá k získání či uhájení si konkurenční výhody a tudíž ovlivňuje celou konkurenceschopnost podniku. Tento výsledek může být pro mnohé podniky zajímavý a může představovat prvotní impuls ke změně vlastní tržní orientace a nalezení a následnému odstranění vlastních bariér bránících vyššímu stupni tržní orientace.

Literature:

- Akimova, I. Development of Market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 2000, vol. 34, no. 9/10, pp. 1128 – 1148.
- 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.
- Balabanis, G., a kol. 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.
- 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.
- Gray, B. a kol. Are service firms more market oriented? *ANZMAC Visionary Marketing for the 21 st. Century: Facing the Challenge*, 2000, pp. 432-436.
- Harrison-Walker, J. L. The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*, 2001, vol. 6, pp. 137 – 172.

- 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.
- Kaňovská, L., Tomášková, E. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?* Brno: CERM, 2009, ISBN 978-80-7204-619-5.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 1993 vol. 30, pp. 467 –77.
- 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.
- 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.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- 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.
- Ruekert, R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, vol. 9, pp. 225-245.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- Šimberová, I. *Marketing in Hi-tech Firms*. Bratislava: Zborník ze 17. mezinárodní vědecké konference: *Moderné přístupy k manažmentu podniku*. 9 s. 2007. ISBN 978-80-227-2750-1.

- Tomášková, E. (2005). Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon, Brno: Vutium, Brno. 29 s. ISBN 8021430273.
- Vázquez, R. a kol. Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 1022 - 1046.

Contact – email

eva.tomaskova@law.muni.cz