



## Orientace na konkurenci u hi-tech podniků

### Competitor Orientation at the Hi-tech Companies

Lucie Kaňovská, Eva Tomášková

**Abstract:**

**Purpose:** The purpose of this paper is to examine the connection between market orientation and mainly competitor orientation and business performance at the hi-tech companies in the Czech Republic.

**Design/methodology/approach:** The paper involves the New Method for measuring of market orientation. Data are collected through the survey and were used for the data analysis.

**Findings:** The paper involves new aspects for perceiving competitor orientation, as a part of market orientation, and business performance. The result concurs with the results of researches of market orientation realized at this branch. Results show that competitor orientation has significant influence on business performance.

**Research limitations implications:** The limitations are based on the methodology used for gaining data. However, the overall response rate is almost 20%. The hi-tech industry is fast changing. From this reason, there can be many changes and it is impossible to repeat the research at the same companies.

**Practical implications:** Our findings can help to understand market orientation and its relationship to competitors and business performance. Managers can use method for measuring of market orientation and can find out the level of market orientation at their companies. They can compare their results with the published average results of hi-tech companies.

**Originality/value:** The originality of the paper comes from combining market orientation, the view of competition and business performance at hi-tech companies. The measurement of market orientation was made through the New Method. The model of the New method was constructed along after analysis of other 25 methods; we tried to eliminate the failings criticized in other methods.

**Keywords:** Market orientation, Competition, Business Performance, Hi-tech companies, The Czech Republic

**JEL Classification:** M30

## Úvod

Orientace na konkurenci je jedním z klíčových prvků tržní orientace. Tržní orientace vychází z marketingové koncepce. Stejně tak jako marketing, je tržní orientace založena na sběru informací. Day (1994) podotýká, že ačkoliv většina společností získává informace o trendech, jevech, příležitostech a hrozbách v jejich tržním prostředí, tržně orientované organizace přistupují k těmto aktivitám s více promyšleným chováním. Vyjma pravidelného získávání informací je snahou těchto společností tyto informace sdílet, analyzovat a následně adekvátně reagovat. V rámci tržní orientace je rovněž záběr požadovaných informací širší než je obecně v rámci marketingu doporučováno. Marketing klade důraz zejména na získávání informací o zákaznících a konkurenci, tržní orientace poukazuje, že je nutné získávat i další poznatky vážící se k obecnému externímu prostředí, oborovému a internímu prostředí, a tyto pak sdílet v rámci jednotlivých oddělení a vykazovat adekvátní reakci.

Orientace na konkurenci v rámci tržní orientace tedy neznamená jen sběr informací o konkurentech, ale tržně orientované podniky např. studují své konkurenty, tak že mohou napodobit úspěšné akce dříve než je konkurence příliš napřed, anebo nabídnou vylepšení konkurenční nabídky, kterou zákazník přivítá. Tržní orientace rovněž považuje za konkurenci vše, co bude přímo nebo nepřímo uspokojovat potřebu zákazníka. Není možné se tedy orientovat pouze na podniky, které nabízejí obdobné komodity, ale je potřebné brát v úvahu všechny, které dokáží uspokojit danou potřebu zákazníka.

Orientace na konkurenci tedy umožňuje podnikům si lépe vytvářet představu o oborovém prostředí a případných hrozbách, ale také dokáže nabídnout řadu poznatků, které mohou pomoci zefektivnit činnosti daného podniku. Tržní orientace tedy vede ke zvýšení podnikového výkonu a ke vzniku konkurenční výhody. Dle Zostautiene a Daraskeviciute (2009) jsou konkurenční výhodou faktory, které podniku dokáží přinést lepší využití kapacit, získání nových výrobních zdrojů, rozšíření prodejních trhů a vytvoření a upevnění pozice podniku na trhu.

V našem výzkumném projektu jsme se zaměřili na hi-tech podniky patřící k oborům s velmi vysokým růstovým potenciálem. Mezi hlavní specifika hi-tech podniků lze zařadit: vývoj nových technologií či spolupráce na jejich vývoji, spolupráce s vědeckými pracovišti či vysokými školami, výroba produktů vysoké přidané hodnoty, vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, využití nejnovějších vědeckých poznatků a technických a technologických informací.

Hi-tech produkty by měly mít rovněž vysokou kvalitu a inovační hodnotu. Podle Sedziuviene a Vveinhardtta (2010) je vnímána inovace a inovativnost jako schopnost a neustálá ochota pro reorganizaci a iniciaci změn a vytvoření přidané hodnoty podniku na trhu. Saboniene (2010) uvádí, že hi-tech podniky pomáhají v oblasti R&D v každém odvětví a zvyšují tak jeho efektivnost a konkurenceschopnost, a to jak na domácím, tak na zahraničním trhu.

Dalším důležitým znakem odlišujícím hi-tech podniky od ostatních podniků je také vysoká flexibilita nejen při samotné aplikaci nových vědeckých poznatků, ale i flexibilní přizpůsobení se potřebám a přáním zákazníků. Podniky jsou proto schopny vytvářet vysoce specializované zakázky pro jednotlivce. Zaměření hi-tech podniků je často velmi úzce spojeno s biotechnologií, materiálovými technologiemi, informačními technologiemi, sluneční a nukleární energií, atd. Mnoho vládních projektů a rovněž i soukromých podniků investuje neustále velké množství svých finančních prostředků právě do výše uvedených hi-tech oblastí. To je důvodem, proč se hi-tech podniky těší zvýšenému zájmu, což potvrzuje i mnoho programů a podpor, které jsou pro ně určeny.

Cílem tohoto článku je prověřit vztah mezi orientací na konkurenci a podnikovým výkonem u hi-tech podniků působících v ČR. Pro zpracování tohoto příspěvku byla v kapitole zabývající se teoretickými aspekty orientace na konkurenci použita metoda deskripce, analýzy a syntézy. V rámci sestavení dotazníku byla použita ověřovací metoda Cronbach alfa. Získané výsledky byly ověřovány základními statistickými metodami, stanovená hypotéza byla ověřována pomocí chí-kvadrátu a Spearmanova korelačního koeficientu. Výsledky dotazníku byly blíže analyzovány, pro stanovení obecných závěrů byla použita metoda indukce.

## 1. Orientace na konkurenci v rámci tržní orientace

Jak již bylo naznačeno výše, orientace na konkurenci je v současné době jedním ze základních prvků tržní orientace. Tento postoj však nebyl v koncepci tržní orientace vždy takový. Vnímání tržní orientace se v průběhu let postupně výrazně rozšířilo. V prvních studiích zabývajících se tržní orientací je převážně zkoumána a potvrzována důležitost finálního zákazníka pro tržní orientaci. Dokonce byl u některých studií rozsah tržní orientace zúžen pouze na tento prvek (např. pojetí od Hajjata (2002), Helferta a kol. (2002) či Vázqueze a kol. (2002) ob-

sahuje pouze orientaci na zákazníka a interfunkční koordinaci, pojetí od Fritze (1996) obsahuje pak jen orientaci na zákazníka). V posledních studiích se již orientace na zákazníka neposuzuje, ale pohlíží se na ni jako na základní předpoklad toho, aby bylo vůbec možné o tržní orientaci hovořit. Obecně je tedy předpokládáno, že reakce na zjištěné požadavky a přání zákazníků je projevem tržní orientace. Důležitostí zákazníků jako hlavních stakeholderů uvádí i Šimberová (2008). Klíčovým faktorem úspěchu v současném dynamickém a rychle se měnícím prostředí, který zajišťuje podnikům možnost přežít na již saturovaných trzích, je zaměření na dlouhodobou vzájemnou spolupráci se stakeholdery, zvláště se zákazníky (Šimberová, 2008).

V dalších fázích vývoje tržní orientace se pojetí tržní orientace výrazně rozšířilo. Významnou roli začínají hrát i další stakeholderi. Přesto je zřejmé, že důležitost jednotlivých stakeholderů není stejná. Jejich schopnosti vlivu a význam pro rozhodování

podniku nejsou rovněž identické (Juščius a Snieška, 2008). Druhým nejčastěji zmiňovaným prvkem tržní orientace se tak stává konkurence, např. pojetí tržní orientace od Kurtinaitiene a Gaizūtise (2008). Tito uvádí, že tržní orientace zahrnuje široký proces, ve kterém je snahou využít a správně koordinovat činnosti všech podnikových jednotek a adekvátně tak reagovat na získané poznatky o zákazníkovi a konkurenci.

Orientace na konkurenci je v různých studiích různě posuzována. Níže uvedený přehled v tab. 1 nabízí, nač se jednotliví autoři zkoumající tržní orientaci z hlediska konkurence zaměřují.

Jak je možné vidět, postoj ke konkurenci jako prvku tržní orientace je různý. Někteří autoři přikládají význam pouze cenám konkurence či intenzitě konkurence, jiní se snaží postihnout co nejširší zahrnutí tohoto prvku v rámci tržní orientaci, tedy posuzují nejen získávání informací, ale také sdílení těchto informací a reakce na takto zjištěné informace.

Tab. 1 Hlediska orientace na konkurenci u vybraných autorů zabývajících se tržní orientací.

Autor	Hledisko konkurence
Akimova (2000)	konkurenční ceny
Avlonitis a Gounaris (1999)	intenzita konkurence
Biné a kol. (2004)	získávání informací o konkurenci
Cadogan a kol. (1999)	chování konkurence (vztahy, cena, propagace, nová konkurence)
Dawes (2002)	získávání informací o konkurenci a reakce na zjištěné informace
Deng a Dart (1999)	získávání informací o konkurenci a reakce na zjištěné informace
Deshpandé a Farley (1998)	získávání informací o konkurenci
Farrell (2000)	reakce na zjištěné informace
Farrell a Oczkowski (2002)	intenzita konkurence, získávání informací o konkurenci a reakce na zjištěné informace
Farrelly a Quester (2003)	získávání informací o konkurenci
Gima (1995)	získávání informací o konkurenci
Gray a kol. (2000)	získávání informací o konkurenci a reakce na zjištěné informace
Harrison-Walker (2001)	získávání informací o konkurenci, sdílení, interpretace a reakce
Hooley a kol. (2003)	získávání informací o konkurenci a reakce na zjištěné informace
Kohli a Jaworski (1993)	získávání informací o konkurenci, sdílení, reakce na zjištěné informace
Kumar a Subramanian (2000)	reakce na zjištěné informace
Lado, Maydeu-Olivares a Rivera (1998)	získávání informací o konkurenci, analýza a reakce na zjištěné informace
Liu (1995)	získávání informací o konkurenci
Narver a Slater (1990)	sdílení a odezva na zjištěné informace
Tomášková (2005)	získávání informací o konkurenci, sdílení a reakce na zjištěné informace
Varela a Río (2003)	intenzita konkurence, získávání informací o konkurenci, sdílení a reakce na zjištěné informace

Zdroj: Vlastní práce.

## 2. Stanovení hypotézy

V celé řadě vědeckých studií je posuzován vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem. Tržní orientace bývá nejčastěji vůči podnikovému výkonu posuzována jako celek. Pozitivní relace mezi orientací na zákazníka a podnikovým výkonem byla prověřena řadou provedených výzkumů. Tento vztah byl zkoumán u velkých organizací (Jaworski a Kohli 1993), u malých organizací Deng a Dart (1999), u výrobních organizací (Langerag 1997), u poskytovatelů služeb (Osborne a Gray, 2000; Gray a kol., 2000; Hooley a kol., 2003), 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, Álvarez a Santos, 2002), na vyspělých trzích (Liu, 1995) a u transformujících se ekonomik (Akimova 2000). Ačkoliv existují některé studie, jež neprokázaly pozitivní vztah mezi tržní orientací a výkonem organizace, přesto většina průzkumů tento vztah potvrzuje.

Někteří autoři se zajímají i o prověřování vztahu jednotlivých prvků tržní orientace k podnikovému výkonu. Pokud si autoři zvolili pouze jeden prvek tržní orientace, pak je to nejčastěji orientace na zákazníka (např. Deshpandé a kol., 1993 či Webster, 1994). Pozitivní relace tohoto vztahu je samozřejmě neoddiskutovatelná a tkví již v samé podstatě tržní orientace, proto se práce na toto téma objevují pouze na počátku 90. let 20. stol.

Jiné studie se zabývaly hodnocením toho, zda je pro podnik přínosnější více zdůrazňovat orientaci na zákazníka či na konkurenci. Armstrong a Collopy (1996) uvedli, že jestliže se organizace zaměří pouze na orientaci na konkurenci, může pak nastat situace, kdy je zisk obětován na eliminaci konkurence. Přílišná orientace na zákazníky naopak vede k preferenci krátkodobých cílů před dlouhodobými v rozhodování managementu. Z výsledků Dawesovy (2000) studie vyplývá, že existuje vysoká korelace mezi orientací na konkurenci a podnikovým výkonem. Tato je dokonce vyšší nežli orientace na zákazníka. Heiens (2000) také prokázal vztah mezi orientací na konkurenci a podnikovým výkonem. Naopak, dle výzkumu Harrison-Walkera (2001) orientace na konkurenci podnikový výkon neovlivňuje.

Ačkoliv je tedy vztah mezi orientací na konkurenci a podnikovým výkonem v řadě studií prověřován, výsledky nejsou zcela jednoznačné. Přesto se domníváme, že orientace na konkurenci pozitivně ovlivňuje výši podnikového výkonu. Na základě

výše uvedených poznatků byla stanovena následující hypotéza:

*H1: Orientace na konkurenci nemá vliv na podnikový výkon.*

## 3. Metodologie výzkumu

### 3.1 Použitá metoda

Data o orientaci na konkurenci a podnikovém výkonu byla získána v rámci výzkumu tržní orientace u hi-tech podniků pomocí Nové metody. Nová metoda byla sestavena na základě analýzy 25 jiných metod: Kohli a Jaworski (1990); Narver a Slater (1990); Hooley a kol. (2003), Liu (1993); Deshpandé, Farley a Webster (1993); Deng a Dart (1994); Gima (1995); Fritz (1996); Pelham (1997); Lado, Mayderu-Olivares a Rivera (1998); Gray a kol. (1998); Deshpandé a Farley (1998); Kumar, Subramanian, (2000); Oczkowski a Farrell (1998); Cadoogan a kol. (1999); Dawes (2000); Harrison-Walker (2001); Farrell (2002); Hajjat (2002); Helfert a kol. (2002); Vázquez a kol. (2002); Farrelly a Quester (2003); Varela a Río (2003); Bigné a kol. (2004). Některé tyto metody byly pro měření limitovány nedodržením metodologie doporučené pro tvorbu metod, např. MARKOR (Kohli, Jaworski a Kumar, 1993) a MKTOR (Narver a Slater, 1990) nebyly vytvořeny v souladu s Churchillovou metodologií.

Relevantními metodami, na základě kterých byly vytvořeny položky Nové metody, jsou metody od Hooley a kol. (2003), Gimy, (1995), Lado, Olivares a Rivery (1998), Farrella (2002), Helferta a kol. (2002), Bigné a kol. (2004). Nová metoda měření tržní orientace je založena na dotazníku, v němž byly využity uzavřené otázky, odpovědi byly formulovány pomocí 7 stupňové Lickertovy škály. Otázky byly zaměřeny na analýzu externího prostředí (4 otázky), oborového prostředí (24 otázek), interního prostředí (24 otázek) a podnikového výkonu (5 otázek). Dotazník je uvedený v příloze 1 (přiložena k písemnému výtisku této zprávy).

Nová metoda byla vyvinuta v souladu s podmínkami Churchillovy koncepce pro tvorbu metod. V rámci ověření této metody byl využit postup Velarde-Jurado a Avila-Figueroa (2002), tj. nejprve byla ověřena struktura (zda existuje vztah mezi všemi proměnnými užitými v navrhovaném měření a objektem zkoumání) a interní konzistence (měří vztah otázek ke zkoumané proměnné). Pro zjištění interní konzistence byl využit ukazatel Cronbach alfa, který je používán pro zjištění interní konzistence v řadě mezinárodních studií týkajících se tržní orientace.

Tab. 2 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody.

Prvky měření	Cronbach alfa koeficient
Externí prostředí	0,81
Finální zákazníci	0,9336
Distributory	0,9579
Konkurenci	0,8555
Dodavatele	0,8901
Reflektování poznatků na rozhodovací proces	0,8265
Interfunkční koordinaci	0,9774
<b>Metoda měření celkově</b>	<b>0,893</b>

Zdroj: Tomášková (2005).

Toto měření bylo užito také u položek navržené metody. Koeficient Cronbach alfa byl zjišťován u všech dílčích částí navrhované metody měření, viz tab. 2.

Hodnota Cronbach alfa přesahuje u všech prvků hodnotu 0,8, u položek týkajících se analýzy finálních zákazníků, distributorů a interfunkční koordinace přesahuje hranici 0,9. Výsledná hodnota Cronbach alfa pro celou navrhovanou metodu měření tržní orientace je 0,893, z čehož vyplývá, že navrženou metodou je možné použít pro měření tržní orientace (Tomášková, 2005). Nová metoda byla v roce 2005 použita pro měření tržní orientace u podniků působících v oblasti energetiky v ČR.

### 3.2 Průběh výzkumu

Samotný příspěvek vznikl na základě výzkumného projektu „Výzkum implementace tržní orientace na hi-tech firmy“ (GA 402/07/1493) podporovaného Grantovou agenturou ČR. Pro získání poznatků o chápání tržní orientace a existenci barrier při jejím uplatnění byla vyvinuta metoda nazvaná „Nová metoda měření tržní orientace“ (Tomášková, 2005). Dotazníkové šetření bylo anonymní a respondenty

byli vedoucí pracovníci oslovených hi-tech podniků.

Výběr dotazovaných hi-tech podniků vycházel z jejich klasifikace podle CZ\_NACE kódů – z této kategorie byly zvoleny hi-tech podniky působící jako producenti s převažující orientací na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu (NACE kódy 3x xxx). Pro sestavení výběru byla použita databáze firmy Kompass Czech Republic, a.s.

Celkově bylo do výzkumu zahrnuto 450 hi-tech podniků. Respondenti byli kontaktováni telefonicky s dotazem o spolupráci při vyplnění elektronického dotazníku. Vyplněné dotazníky byly dále analyzovány s použitím statistických metod. Neúplné dotazníky nebyly do dalšího zpracování zařazeny. Získané informace o tržní informaci pocházejí z 88 hi-tech podniků, což odpovídá 19,6% míry návratnosti.

Hi-tech podniky, které se zúčastnily daného výzkumu, patří spíše do segmentu mikro, malých a středních společností. Získané výsledky je nutné interpretovat s ohledem na tyto skutečnosti, neboť menší společnosti mají tendence sebe a svůj výkon spíše podhodnocovat a velké společnosti mají tendence se spíše nadhodnocovat. Jak uvádí Kita (2009) mikro podniky a malé podniky, pravděpodobně díky své velikosti a zdrojům, vnímají R&D jako slabý a nedostatečný. Na druhou stranu, střední a velké podniky vnímají R&D jako rozvinutý a velmi rozvinutý.

### 3.3 Výsledek výzkumu

#### 3.3.1 Analýza orientace na konkurenci

V rámci orientace na konkurenci zahrnuje Nová metoda 5 položek. Položka 1 a 3 je převzata z metody MOS (Lado, Maydeu-Olivares a Rivera, 1998) a položka 5 pak z metody vytvořené Hooley a kol. (2003). Položky 2 a 4 jsou nové. Důležitá je nejen analýza současného stavu konkurentů, ale udržení konkurenceschopnosti vyžaduje, aby daná organizace byla schopna také ze zjištěných informací předvídat možné chování konkurentů. V případě hrozby intenzivního útoku je možné připravit scénář účin-

Tab. 3 Položky analýzy konkurence.

Položky analýzy konkurence	Průměr	Směr. odchylka
Provádíme pravidelný monitoring vývoje konkurentů a jejich marketingových politik.	5,01	1,56
Snažíme se předvídat chování našich hlavních konkurentů.	4,97	1,51
Známe silné a slabé stránky našich hlavních konkurentů.	5,14	1,53
Pravidelně analyzujeme konkurenční strategie našich hlavních konkurentů.	4,32	1,74
Provádíme benchmarking vůči hlavním konkurentům.	3,92	1,70

Zdroj: Vlastní práce.

Tab. 4 Položky vážící se ke sdíleným poznatkům a reakcím na ně v rámci interního prostředí.

Položky vážící se ke sdíleným poznatkům a reakcím na ně v rámci interního prostředí	Průměr	Směr. odchylka
Zaměřujeme se na získání zákazníků, u kterých můžeme dosáhnout konkurenční výhodu.	5,59	1,32
Jsmo rychlejší v odezvě na přání zákazníků než-li konkurence.	4,89	1,53
Na marketingové akce konkurentů reagujeme co nejrychleji.	4,40	1,58

Zdroj: Vlastní práce.

né protistrategie. Konkrétní znění těchto položek, střední hodnotu a směrodatnou odchylku obsahuje tab. 3.

Podle výsledků uvedených v tab. 3 je patrné, že v oblasti sledování konkurence byla nejlépe hodnocena oblast sledování silných a slabých stránek konkurence (průměrná hodnota 5,14). Respondenti rovněž uvedli, že pravidelně sledují vývoj konkurentů a jejich aktivitu (průměrná hodnota 5,01). Z výsledků podle nás tedy vyplývá, že hi-tech podniky znají dobře své konkurenty, uvědomují si jejich přednosti a naopak i nedostatky a sledují jejich činnost a aktivity. Na základě těchto informací jsou potom schopny předvídat chování svých konkurentů, což odpovídá dosaženým výsledkům s průměrnou hodnotou 4,97. Naopak nejmenší průměrné hodnoty v porovnání s ostatními položkami v této oblasti dosáhla oblast benchmarkingu konkurence, a to jen 3,92. Tato nízká hodnota může svědčit o tom, že každá společnost realizuje svůj vlastní unikátní produkt s vlastními originálními činnostmi a procesy a nemá ani potřebu benchmarkingu provádět.

### 3.3.2 Analýza dalších položek

V tab. 4 jsou vybrány položky vztahující se ke konkurenci, které se současně týkají sdílených poznatků a reakcí na ně v rámci interního prostředí.

Položka 1 je odvozena od metody vypracované Farrellym a Oczkowskim (2002), položka 2 je vytvořena na základě Gimovy metody (1995) a položka 3 je převzata z metody MOS (Lado, Maydeu-Olivares a Rivera, 1998).

První položka se může na první pohled jevit v rámci zaměření tohoto článku jako zavádějící, nicméně její zařazení má své opodstatnění. Hi-tech podniky musí získávat informace nejen o zákaznících a o konkurenci, rovněž je nutné získané informace uvádět v souvislostech, aby si tyto dokázaly vybrat takové zákazníky, u nichž je možné získat konkurenční výhodu.

U výše vybraných položek vztahující se ke konkurenci uvedených v tabulce 4 je právě velmi vysoko respondenty vnímána oblast zájmu zaměřeni se na takové zákazníky, u kterých mohou hi-tech podniky získat konkurenční výhodu (průměrná hodnota

5,59). Zbývající položky již dosáhly nižší hodnoty. Je zde tedy zřejmé, že hi-tech podniky mají určité časové prodlevy v rámci reakce na zjištěné skutečnosti, které mohou eliminovat jejich výkon, nicméně i zde je možné tvrdit, že vztah hi-tech podniků k jejich konkurentům není rozhodně pasivní.

### 3.3.3 Verifikace stanovené hypotézy

Jak již bylo výše uvedeno, cílem tohoto příspěvku je posouzení vztahu mezi orientací na konkurenci a podnikovým výkonem. Z tohoto cíle vychází i stanovená hypotéza H1, tedy předpokládáme, že orientace na konkurenci nemá vliv na podnikový výkon.

Pro ověření této hypotézy byl zvolen test pomocí chí-kvadrátu. Hodnota chí-kvadrátu a p-hodnota při hladině významnosti  $p < 0,05$  udává tab. 5.

Tab. 5 Chí-kvadrát a p hodnota (p je stanoveno pro hladinu významnosti  $< 0,05$ ) (vlastní zpracování).

	Chí kvadrát	p-hodnota
Orientace na konkurenci	4,959	0,0446

Zdroj: Vlastní práce.

Dle výsledků hodnoty chí-kvadrátu a p-hodnoty má orientace na konkurenci vliv na podnikový výkon.

Ověření vlivu konkurence na podnikový výkon bylo učiněno použitím Spearmanova korelačního koeficientu. Výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu je 0,99893, což značí vysokou míru závislosti mezi oběma veličinami. Spearmanův korelační koeficient tedy potvrdil závislost mezi konkurencí a podnikovým výkonem.

Na základě výše uvedených měření je možné hypotézu „H1: Orientace na konkurenci nemá vliv na podnikový výkon“ zamítnout.

Pro hi-tech podniky je tedy nutné se nejen věnovat zákazníkům, ale rovněž bedlivě sledovat konkurenci.

Vědomí si důležitosti orientace konkurenci je patrné i na snaze zvýšit právní ochranu výrobců prostřednictvím např. patentů či ochranných známek.

## Závěr

Na základě výsledků provedeného průzkumu bylo potvrzeno, že orientace na konkurenci má vliv na podnikový výkon. Současně tak orientace na konkurenci přispívá k celkovému efektu tržní orientace, čímž je zvyšování podnikového výkonu, dlouhodobému zaměření a upevnění postavení podniku na trhu.

Specifickým prvkem u orientace na konkurenci u hi-tech podniků v ČR je jejich zájem o sledování konkurence. Tato oblast týkající se monitoringu silných a slabých stránek konkurence dosáhla u respondentů nejvyšší průměrné hodnoty v rámci konkurence. Z dotazníkového šetření rovněž vyplynul velký zájem respondentů o sledování vývoje konkurentů a jejich marketingových politik a snaha o předvídaní jejich chování. Na druhou stranu nejnižší průměrné hodnoty v porovnání s ostatními v této oblasti dosáhla oblast benchmarkingu konkurence. Tato nízká hodnota nasvědčuje pravděpodobně tomu, že každá společnost realizuje svůj vlastní unikátní produkt

## Literatura

- Akimova, I. (2000). Development of Market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34(9/10) 1128–1148.
- Armstrong, J. S., Collopy, F. (1996). Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, *Journal of Marketing Research*, 33, 188–199.
- Avlonitis, G. J., Gounaris, S. P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 26, 385–402.
- Avlonitis, G. J., Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003–1037.
- Balabanis, G., Stables, R. E., Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583–603.
- Bigné, J. E. a kol. (2004). Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 175–193.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, Siguaw, A. J. (1999). Export market-oriented behavior, its antecedents, performance consequences and moderating factors: Evidence from the U.S. and The U. K. *RP9916*.
- Dawes, J. (2000). Market orientation VS other business approaches, and their relationship with profit ability. *Marketing Science Centre*, 571 – 586.
- s vlastními originálními činnostmi a procesy a nemá ani potřebu benchmarking provádět.
- Závěrem lze hi-tech podnikům, které chtějí dosáhnout dlouhodobého úspěchu, doporučit následující: pravidelně a systematicky hodnotit konkurenty, jak z hlediska jejich nabízených produktů, tak také z hlediska kvality, doprovodných služeb, přidané hodnoty pro zákazníka, ceny, apod., dále hodnotit a učit se z konkurenčních strategií a neustále zkoumat příležitosti, které by mohly vést ke zdokonalování nabízených produktů.

## Poděkování

Příspěvek vznikl na základě výzkumného projektu „Výzkum implementace tržní orientace na hi-tech firmy“ (GA 402/07/1493) podporovaného Grantovou agenturou ČR. Autorky děkují dalším dvěma členům týmu pracujících na tomto projektu, a to jmenovitě Doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. a Doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA.

- Dawes, J. (2002). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, 25(2), 173–199.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- Deng, S., Dart, J. (1999). The Market orientation of Chinese enterprises during a time of transition. *European Journal of Marketing*, 33(5/6), 631–654.
- Deshpande, R., Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: A Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2, 213–232.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster Jr., F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* 57(1), 23–37.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201–222.
- Farrell, M. A., Oczkowski, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market-Focused Management*, 5, 197–217.
- Farrelly, F., Quester, P. (2003). The effects of MO on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 530–553.
- Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8), 59–74.

- Gima, K. A. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275–293.
- Gray a kol. (1998). Developing a better measure of market orientation. *Europaen Journal of Marketing*, 32 (9/10), 884–903.
- Gray, B., Osborne, P. Matar, S. (2000). Are service firms more market oriented? *ANZMAC Visionary Marketing for the 21 st. Century: Facing the Challenge*, 432–436.
- Hajjat, M. M. (2002). Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence and Planning*, 20(7), 428–441.
- Harrison-Walker, J. L. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*, 6, 137–172.
- Heiens, R. A. (2000) Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 5.
- Helfert, G., Ritter, T., Walter, A.. (2002). How does market orientation affect business relationships? *Paper submitted as competitive paper to the 17<sup>th</sup> IMP conference in Oslo*, 1–26.
- Hooley, G. a kol. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 86– 06.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jučius, V., Snieška, V. (2008). Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. *Engineering Economics*, 3 (58).
- Kita, J. (2009). Vybrané aspekty riadenia ponuky v slovenských priemyselných podnikov. *Trendy ekonomiky a managementu*, 3(4), 28–37.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467–77.
- Kumar, K., Subramanian, R. (2000). Navigating the External Environment through a Market Orientation. *SAM Advanced Management Journal*, 65, 16.
- Kurtinaitiene, J., Gaižutis, A. (2008). Market Orientation and Development of Innovative Solutions in the Mobile Telecommunications Third Generation Networks. *Engineering Economics*. 1(56), 84–90.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., Rivera, J. (1998). Measuring Market orientation in several populations: a structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23–39.
- Langerag, F. (1997). The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market and its business performance. *International Journal of Market Research*, 43, 43–62.
- Liu, H. (1995). Market Orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29(1), 57–71.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- Oczkowski, E., Farrell, M. (1998). Discriminating between Measurement Scales using Non-Nested Tests and Two Stage Estimators: The Case of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349–366.
- Osborne, P., Gray, B. (2000) Forms of market orientation in New Zealand service firms. *ANZMAC Visionary Marketing for the 21. st Century: Facing the Challenge*, 895–898.
- Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276–296.
- Saboniene, A. (2010). *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 399–407.
- Sedziuviene, N., Vveinhardt, J. (2010). Competitiveness and Innovations: Role of Knowledge Management at a Knowledge Organization. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(5), 525–536.
- Šimberová, I. (2008). Vzťahy se stakeholdry v soudobých marketingových koncepciach. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2(2), 71–80.
- Tomášková, E. (2005). Measuring of market orientation and its impact on business performance. *Vutium*.
- Varela, J. A., Rio, M. (2003). Market Orientation behaviour: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing intelligence & Planning*, 21(1), 6–15.
- Vázquez, R., Álvarez, L. I., Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022–1046.
- Velarde-Jurado E., Avila-Figuero C. (2002). Methods for the Quality of Life Assessment. *Salud Publica Mex*, 44(4), 349–361.
- Webster, F. E. (1994). Defining the new marketing concept (part1). *Mark. Manage*, 2(4), 22–30.
- Zostautiene, D., Daraskeviciute, B. (2009). Peculiarities of Competitive Advantage Development of Panevezys City Companies through the Elements of Marketing Culture. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* (5).



**Doručeno redakci: 29. 9. 2011**

**Recenzováno: 18. 5. 2012**

**Schváleno k publikování: 31. 5. 2012**

**Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Ústav management

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Česká republika

tel.: 00 420 541143783,

E-mail: kanovska@fbm.vutbr.cz

**Ing. Eva Tomášková, Ph.D.**

Masarykova univerzita

Právnická fakulta

Katedra finančního práva a národního hospodářství

Veveří 70

611 80 Brno

Česká republika

tel.: 00 420 549497730

E-mail: eva.tomaskova@law.muni.cz