

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
Fakulta podnikohospodářská



DISERTAČNÍ PRÁCE

Praha 2019

Jiří Mařík

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
Fakulta podnikohospodářská
Katedra marketingu



Vztah měření výkonnosti marketingu a tržní
orientace a jejich dopad na výkonnost malých
a středních firem

Disertační práce

Autor disertační práce:	Ing. Mgr. Jiří Mařík
Školitel:	doc. Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management

Praha, 05/2019
©2019 Jiří Mařík

Název práce

Vztah měření výkonnosti marketingu a tržní orientace a jejich dopad na výkonnost malých a středních firem.

Abstrakt

Cílem této disertační práce je prozkoumat vztahy mezi dvěma významnými strategickými koncepty - měřením výkonnosti marketingu (MPM) a tržní orientací (MO) - a zjištění vlivu těchto konceptů na výkonnost malých a středních firem. Výkonnost je v práci hodnocena s využitím jak objektivních metrik, tak subjektivního hodnocení manažerů. Práce se dále zaměřuje na zjištění a kategorizaci metrik, které jsou v praxi využívány pro měření výkonnosti marketingu. K dosažení stanovených cílů je v práci realizovaný předvýzkum formou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s 5 manažery či vlastníky firem. Následuje kvantitativní šetření na českých malých a středních firmách se 150 respondenty z řad marketingových manažerů a řídicích pracovníků. Výzkum probíhal metodou CATI; pro měření stupně tržní orientace byla využita škála MKTOR, pro měření MPM byl použit finanční ukazatel ROA z EBIT v kombinaci se subjektivním hodnocením výkonnosti firmy. Výsledky šetření byly zpracovány formou testování hypotéz pomocí korelační analýzy (Spearmanovým korelačním koeficientem), dále pomocí lineární regrese a následně byla využita fuzzy set kvalitativní komparativní analýza (fsQCA). Výsledky statistického zpracování získaných dat ukazují, že respondenti průměrně využívají menší počet metrik výkonnosti oproti literatuře, a to konkrétně 18,35. Práce rovněž přináší zjištění týkající se konkurenčních metrik. Tržní podíl není podle respondentů nejpoužívanější metrikou konkurence, ačkoliv literatura tento závěr často uvádí. Korelační analýza dále prokázala slabou pozitivní korelaci mezi zákaznickými metrikami a orientací na zákazníka. Práce rovněž přináší konkrétní konfigurace, při kterých lze dosahovat vysoké objektivní, resp. subjektivní výkonnosti. V souladu s literaturou je konfigurace vysoké tržní orientace s orientací na zákaznické metriky, v rozporu s literaturou je konfigurace nízkého stupně tržní orientace s využitím metrik konkurence.

Klíčová slova

Marketingová výkonnost, měření marketingové výkonnosti, marketingové metriky, MPM, tržní orientace, MO, fsQCA.

Dissertation Title

The Relationship Between Marketing Performance Measurement and Market Orientation and Their Impact on the Performance of Small and Medium Sized Enterprises.

Abstract

The goal of this thesis is to explore the relationship between two important strategic concepts – marketing performance measurement (MPM) and market orientation (MO) – and to discover their impact on the performance of small and medium sized enterprises. The performance is assessed by using objective measures alongside subjective assessments provided by the managers. The thesis is focused on the findings and then categorization related to the metrics that are used in practice for the measurement of marketing performance. To reach the goals, a preliminary study was carried out. The chosen form was a semi-structured in-depth interview with 5 respondents (managers or company owners). This preliminary study was followed by quantitative research performed again on small and medium sized enterprises with 150 respondents made up of managers and board members. The research was realized by CATI method, MKTOR scale was used for the level of market orientation, for MPM a financial indicator was used, that of ROA from EBIT, with a combination of subjective assessment from respondents. The interview results were processed by hypothesis testing using correlation analysis (Spearman's correlation coefficient), after that, linear regression and finally, using fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA). The results of the statistic processing show that respondents use a smaller number of performance metrics on average when compared with literature, specifically 18,35.

The thesis also brings findings related to competitors. The market share is not, according to the respondents, the most frequently used metric in the competitor domain even when the literature claims it so. The correlation analysis shows a weak positive correlation between customer metrics and customer orientation. Similarly, the thesis brings concrete configurations in which companies can reach a greater performance for their business. This result is valid not only for objective performance, but for subjective performance as well. In accordance with the literature, the fsQCA confirms a configuration with a high level of market orientation and extensive use of customer metrics, in contradiction with the literature there is a configuration with a low level of market orientation and an extensive use of competitor metrics.

Keywords

Marketing performance, marketing performance measurement, marketing metrics, MPM, market orientation, MO, fsQCA.

Bibliografická reference

Mařík, J. *Vztah měření výkonnosti marketingu a tržní orientace a jejich dopad na výkonnost malých a středních firem*. Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Praha, 2019.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal.

V Praze dne 6. 5. 2019

.....
podpis

Poděkování

Rád bych zde poděkoval svému školiteli doc. Ing. Miroslavu Karlíčkoví, Ph.D. za jeho odborné vedení, pozitivní přístup a cenné rady, které výrazně napomohly ke vzniku této disertační práce. Zároveň děkuji kolegovi Mgr. Markovi Novinskému za konstruktivní přístup a skvělou spolupráci na výzkumné činnosti.

Seznam zkratek a symbolů

AMA	American Marketing Association
AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CLV	Customer Lifetime Value
CMO	Chief Marketing Officer
CRM	Customer Relationship Management
EVA	Economic Value Added
fsQCA	Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis
IT	Information Technology
KPO	Key Performance Objectives
KPI	Key Performance Indicators
ML	Machine Learning
MO	Market Orientation (tržní orientace)
MPA	Marketing Performance Assessment
MPM	Marketing Performance Measurement
MPMS	Marketing Performance Management System
MSP	Malé a střední podniky
PMS	Performance Measurement System
QCA	Qualitative Comparative Analysis
ROI	Return on Investment
SBU	Strategic Business Unit
SCM	Supply Chain Management
SME	Small and Medium Enterprises

Obsah

Úvod	1
1 Měření výkonnosti marketingu	4
1.1 Uvedení kontextu problematiky	4
1.2 Přístupy k měření výkonnosti marketingu	6
1.3 Kategorizace metrik pro měření výkonnosti marketingu	9
1.4 Studie mapující využití metrik měření výkonnosti marketingu	17
1.5 Vliv měření výkonnosti marketingu na firemní výkonnost	31
2 Tržní orientace	37
2.1 Definice tržní orientace	37
2.2 Měření tržní orientace	38
2.3 Vliv tržní orientace na firemní výkonnost	39
3 Vztah měření výkonnosti marketingu, tržní orientace a firemní výkonnosti	41
3.1 Popis vzájemných vztahů	41
4 Cíle a metodika práce	46
4.1 Cíle práce	46
4.2 Metodika kvalitativního předvýzkumu	48
4.3 Metodika hlavního kvantitativního výzkumu	50
4.3.1 Schéma výzkumu	50
4.3.2 Tvorba dotazníku	51
4.3.3 Volba vzorku	53
4.3.4 Metody a průběh sběru dat	53
4.3.5 Metody zpracování dat	54
5 Výsledky a zjištění	61
5.1 Kvalitativní předvýzkum	61
5.2 Kvantitativní studie	63
5.2.1 Deskriptivní statistika	63
5.2.2 Výsledky korelační analýzy	70
5.2.3 Výsledky testování škál – Cronbachova alfa	74
5.2.4 Výsledky lineární regrese	75
5.2.5 Výsledky fsQCA	77
5.2.6 fsQCA – {PERFORMANCE} model	78
5.2.7 fsQCA – {RENTABILITY} model	82
6 Diskuse	87
7 Závěr	91
Seznam obrázků	95
Seznam tabulek	97
Seznam použité literatury	100
Přílohy	109

Úvod

Marketing se za několik posledních dekad stal velmi důležitou firemní disciplínou, a to zejména díky rostoucímu počtu aktivit, které pod marketing aktuálně spadají a také kvůli zvyšujícímu se množství komunikačních kanálů, které se s příchodem internetu začaly postupně objevovat. Zcela očekávaně tím začaly být na marketing kladeny větší nároky s důrazem na vyšší efektivitu. To v praxi nejvíce trápí marketingové manažery. Jsou pod neustálým tlakem investorů či svých nadřízených a musejí čelit otázkám týkajících se investic do marketingových aktivit nebo výkonnosti marketingu. Pro manažery jsou tak stěžejní otázky např. Jakým způsobem veškeré marketingové aktivity vyhodnocovat? V jakém časovém horizontu? Jak je plánovat? Na které metriky se zaměřit? Kolik jich má být? Na všechny tyto otázky pravděpodobně neexistují triviální odpovědi, a to i přesto, že jim bylo věnováno poměrně mnoho vědeckých prací.

Problematika výkonnosti marketingu ve firmách je aktuální téma, a to nejen z pohledu komerčního, ale také z pohledu vědeckého, neboť akademické práce se této problematice věnují již od konce minulého století. Výběr tématu měření výkonnosti marketingu byl ovlivněn dvěma skutečnostmi. První z nich byla již zmíněná aktuálnost tématu, což bude následně doloženo bohatou rešerší literatury. Druhým motivem autora bylo jeho praktické zaměření, které se týká online marketingu, zejména pak webové a datové analytiky, což s měřením výkonnosti marketingu velmi úzce souvisí.

Jelikož je měření výkonnosti marketingu v literatuře uváděno v souvislosti se strategií firmy, je zcela na místě se problematikou strategie také zabývat. V této disertační práci proto, kromě měření výkonnosti marketingu, bude pozornost věnována strategii tržní orientace a následně bude zkoumán vliv těchto dvou konceptů na výkonnost firmy. Tento společný vliv na výkonnost firmy nebyl v literatuře doposud dostatečně prošetřen.

Důležitým aspektem hodnocení výkonnosti firem je způsob, jakým je výkonnost měřena a hodnocena. Obvykle se k tomu využívají buď objektivní metriky výkonnosti (zisk, tržby, ROA, ROE), nebo subjektivní hodnocení řídicích pracovníků firem. Jedním z přínosů práce

je zaměření se právě na oba uvedené způsoby hodnocení, čímž přispívá k detailnějšímu prošetření vlivů působících na výkonnost firmy.

Disertační práce si klade následující čtyři cíle:

Cíl 1.

Na základě existující odborné akademické literatury kategorizovat metriky využívané pro měření výkonnosti marketingu.

Cíl 2.

Zjistit, jaké metriky jsou pro měření výkonnosti marketingu nejčastěji využívány v praxi malých a středních firem.

Cíl 3.

Zjistit vztah mezi měřením výkonnosti marketingu, tržní orientací a výkonností malých a středních firem.

Cíl 4.

Identifikovat konfigurace měření výkonnosti marketingu a tržní orientace, které vedou k vysoké, resp. nízké výkonnosti malých a středních firem.

V práci jsou provedena dvě šetření. První z nich je předvýzkum kvalitativního charakteru. Probíhal s 5 respondenty formou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s cílem detailněji porozumět měření a hodnocení výkonnosti marketingu. Následuje druhá studie kvantitativního charakteru, jejíž respondenti jsou marketingoví manažeři či majitelé firem. Celkový počet respondentů z řad malých a středních podniků je 150. Pro měření stupně tržní orientace je využita škála MKTOR, data z výzkumu jsou zpracována pomocí korelační analýzy (Spearmanův korelační koeficient), dále je využita lineární regrese a následně je aplikována fuzzy set kvalitativní komparativní analýza (fsQCA), jež stanovuje konfigurace, při kterých dokáží firmy dosahovat vysoké objektivní, resp. subjektivní výkonnosti.

Disertační práce je rozdělena do několika částí. První kapitola definuje a popisuje přístupy k měření výkonnosti marketingu, zabývá se kategorizací metrik a zároveň přináší ucelený přehled metrik výkonnosti, které se v literatuře a studiích nejčastěji vyskytovaly. V kapitole je dále popsán vliv měření výkonnosti marketingu na celkovou podnikovou výkonnost.

Druhá kapitola se věnuje konceptu tržní orientace. Je zde uvedena její definice, konkrétní přístupy k tomuto strategickému konceptu, část kapitoly je také věnována vlivu tržní orientace na výkonnost firmy a v neposlední řadě jsou prezentovány vybrané způsoby, jak stupeň tržní orientace u firem změřit.

Třetí kapitola se věnuje společnému vlivu konceptu měření výkonnosti marketingu a strategie tržní orientace na výkonnost podniku. Jsou uvedeny práce, které se tímto vztahem rovněž zabývaly a dále jsou zmíněny závěry, ke kterým citované studie dospěly. Důležitá je zejména studie (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016), která v metodické části také využívá fuzzy set kvalitativní komparativní analýzu (fsQCA).

Čtvrtá kapitola definuje cíle práce, metody, jak kvalitativního předvýzkumu, tak hlavní kvantitativní studie a popisuje fáze od navržení dotazníku, výběru relevantního vzorku re-

spondentů až po samotný sběr dat.

Pátá kapitola se věnuje analýze dat a zjištěním, která jsou v práci nalezena. Tato zjištění se týkají průměrného počtu používaných metrik pro měření výkonnosti, dále jsou prezentovány závěry korelační analýzy včetně popisu a návaznosti na literaturu, jsou zde také uvedeny relevantní závěry plynoucí z lineární regrese a v neposlední řadě jsou prezentovány konfigurace, které byly zjištěny pomocí fuzzy set kvalitativní komparativní analýzy (fsQCA).

1. Měření výkonnosti marketingu

1.1 Uvedení kontextu problematiky

Problematika měření a hodnocení výkonnosti marketingu je poměrně rozsáhlé téma, jak bude doloženo v následujících kapitolách rešerší literatury. Rozsáhlost tématu je dána jednak historií, neboť vznik marketingu se datuje do poloviny 20. století, jednak je dána množstvím autorů, kteří se za tuto dobu problematice věnovali a stále věnují.

Jedním z dalších důvodů rozsáhlosti a složitosti problematiky je samozřejmě aktuálnost tématu, jak už bylo zmíněno v úvodu práce. Vznikají nové marketingové směry, kanály, nové komunikační platformy, nové metriky, nové strategie. Vše toto zajišťuje, že se stejně, jako celý marketing i jeho měření velmi dynamicky vyvíjí.

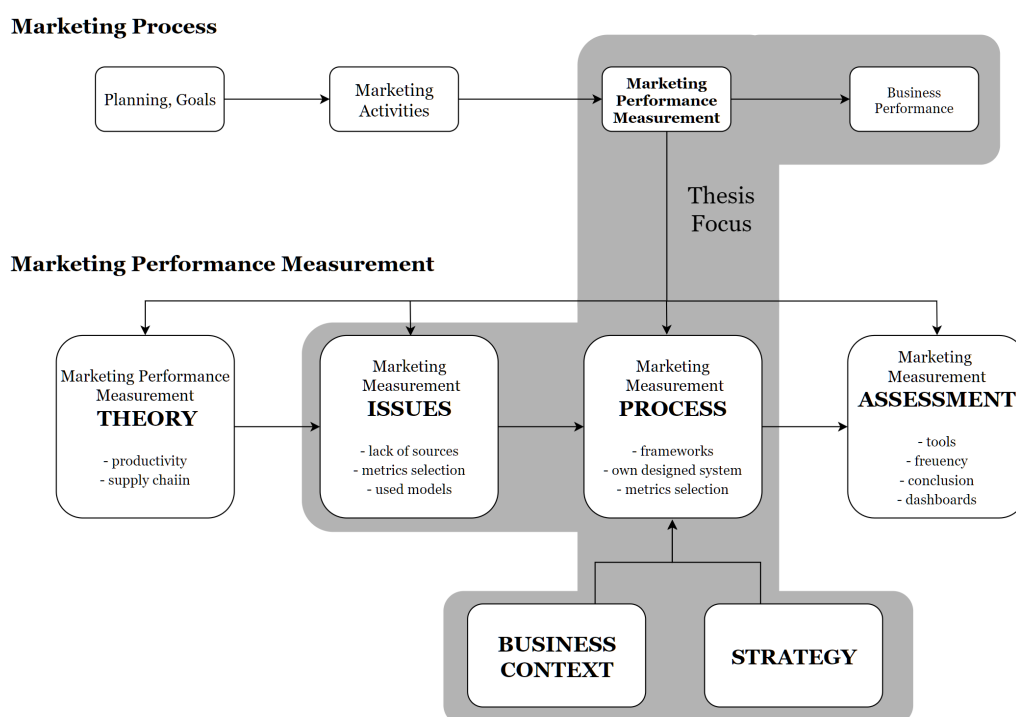
Dříve, než bude uvedena relevantní literatura a teoretické základy, je dobré ujasnit si kontext této disertační práce, což výrazně pomůže se v tématu zorientovat. Z dostupných zdrojů a pramenů lze zaznamenat jejich častou vzájemnou provázanost a někdy až příliš složité ukotvení samotného měření výkonnosti marketingu. Pragmatický přístup se na měření marketingu dívá jako na „pouhý“ nástroj, který zprostředkovává konkrétní výstup z marketingových aktivit manažerovi, čímž ukazuje reálný efekt marketingu na podnikový výkon. Více teoretický přístup se naproti tomu soustředí spíše na to, proč je dobré mít marketingové oddělení, hodnotit jeho výkonnost, jak ho zasadit do firemního prostředí a často se vyskytuje v souvislosti se samotnou strategií buď marketingu, nebo celé firmy.

Literatura obvykle neopomíná problémy a kritiku, která se v souvislosti s měřením marketingu také vyskytuje. Jedná se o kritiku jednak způsobu měření, kritiku konkrétních metrik, přístupů, nástrojů nebo také firemního prostředí, ve kterém nemusejí být zajištěny pro měření marketingu patřičné zdroje (v podobě financí, procesů, nástrojů nebo pracovních kapacit). Další možná kritika je na rozsah samotného měření v závislosti na velikosti firmy nebo na jiném kontextu byznys prostředí.

Dalším subtématem v oblasti měření marketingové výkonnosti je samotný proces měření. V literatuře se lze setkat s přístupy, které preferují komplexní, velmi rozsáhlé systémy a které sahají napříč firmou, tedy nejen do oblasti marketingu. Opačný přístup se koncentruje spíše na výběr klíčových metrik, které jsou z pohledu firmy a jejího kontextu pro marketing nejlépe uchopitelné a přínosné. Více bude o problematice výběru metrik uvedeno později.

Jakmile má firma vybrán a implementován svůj měřicí systém, je na místě si ujasnit a definovat parametry hodnocení. S jakou frekvencí vyhodnocovat? S pomocí jakých nástrojů? Je vhodná soustava reportů či stručný graf? Data prezentovat ve formě časové řady nebo v podobě tabulky? Jedná se o poslední fázi měření, která velmi konkrétně ukazuje (za předpokladu správných dat), jaký přínos marketing firmě skutečně doručuje.

Literatura se nejvíce věnuje problémům výběru měřících systémů a metrik v souvislosti s používanými kanály, dále v závislosti na byznys prostředí firmy (kontext), velikosti firmy, kulturním prostředí či geografických aspektech. Detailní popis výše uvedeného je graficky zachycen na Obrázku 1.1 (horní část). Na něm lze vidět obvyklý marketingový proces, který je tvořen fázemi: (1) plánování, stanovení cílů, (2) realizace marketingové aktivity, (3) měření a vyhodnocení, (4) přínos pro firmu (dosažená výkonnost). Třetí krok (3) měření a vyhodnocení je pak rozpracovaný na detailnější fáze v dolní části schématu.



Obrázek 1.1: Schéma zaměření disertační práce.

Zdroj: Autor

Téma měření a hodnocení výkonnosti marketingu je možné dále rozčlenit do podkategorií podle toho, jak se jim věnuje teorie a relevantní literatura (Obrázek 1.1 dolní část). Jedná se o teorii měření marketingové výkonnosti, související problémy, následně výběr měřících systémů a metrik, samotné aspekty vyhodnocování. Tato disertační práce si klade za cíl věnovat se primárně části související s metrikami a měřicími systémy. Zkoumá, za jakých

podmínek je možné dosáhnout vysoké výkonnosti, resp. nízké výkonnosti v závislosti na kontextu a zvolené strategii. Zaměření disertační práce je na Obrázku 1.1 vyznačeno šedou barvou.

1.2 Přístupy k měření výkonnosti marketingu

Výkonnost marketingu je podle autorů (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013) nejčastěji chápána manažery v praxi jako nástroj k dosažení marketingových cílů firmy nebo jako prostředek dosažení přidané hodnoty marketingu, a to nejlépe v měřitelné podobě. Z pohledu literatury a teorie je však důležitější samotná typologie marketingové výkonnosti. Autoři (Lamberti & Noci, 2010) provedli ve svém výzkumu rešerši literatury a jednotlivé typologické kategorie shromáždili, viz Tabulka 1.1.

Performance	Definition	Main references
Marketing efficiency	Ability to efficiently transform marketing inputs into marketing outputs	Kotler (2002), Clark (1999), Ambler (2003), O'Sullivan and Abela (2007), Morgan et al. (2002); Bonoma and Clark (1988), Sevin (1965), Clark (2000)
Customer relationship management	Ability to attract and retain profitable customers	Kotler (2002), Peppers and Rogers (1993), Peppers and Rogers (2000), Kumar et al. (2004), Rust et al. (2004), Rust et al. (2004), O'Sullivan and Abela (2007), Kim et al. (2003), Bellis-Jones (1989), Berger and Nasr (1998), Blattbert and Deighton (1996), Blattbert et al. (2001), Hansotia (2004)
Internal consistency	Ability to spread and maintain a strategic alignment with all the non-marketing functions within the firm	Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Day (1994), Sheth et al. (2002), Shah et al. (2006), Srivastava et al. (1998, 1999)
Supply-chain interface	Ability to spread and maintain a strategic alignment with all the relevant supply-chain partners (channels, suppliers, out-sourcers etc.)	Gentile et al. (2006), Srivastava et al. (1998), Duclos et al. (2003), Webster (1992), Labmert and Cooper (2000)
Intellectual capital and knowledge-based asset management	Ability to generate market intelligence, to spread it all over the organization and to spread a customer oriented culture within the firm.	Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Day (1994), Shah et al. (2006), Boaretto et al. (2007), Srivastava et al. (1998), Deshpandé and Webster (1989), Andriessen (2004), Sveiby (1997, 2005)

Tabulka 1.1: *Typologie marketingové výkonnosti (tabulka ponechána bez překladu).*

Zdroj: (Lamberti & Noci, 2010)

Na prvním místě tabulky je uvedena marketingová efektivnost (*marketing efficiency*), což je přístup soustředěný na efektivnost marketingových aktivit neboli, jak marketingové vstupy účinně transformovat na marketingové výstupy, zejména pak v oblasti snížení nákladů či navýšení tržeb a zisku.

V důsledku zvyšujícího se tlaku na zainteresovanost zákazníků do marketingových aktivit vznikl další směr marketingové výkonnosti, a tím bylo řízení vztahů se zákazníky (*customer*

relationship management). Cílem tohoto směru bylo efektivně řídit a vyhodnocovat získávání nových zákazníků a také udržet stávající, kteří jsou pro firmu ziskoví. Zde byly využívány metriky jako životní hodnota zákazníka (*customer lifetime value*), zákaznická loajalita (*customer loyalty*), zákaznická spokojenost (*customer satisfaction*) případně další metriky, které byly doporučeny příslušnými autory (Hogan et al., 2002; Peppers, Rogers & Dorf, 2000; Rust, Lemon & Zeithaml, 2004).

Následující typologie se týká dodavatelského řetězce (*supply-chain interface*). Zde je analyzována efektivita a efektivnost vztahu firmy s jejími dodavateli a také efektivita marketingových kanálů. Tento směr vyzdvihuje důležitost dodavatelského řetězce a jeho rostoucí roli v managementu a potvrzuje, že marketing dokáže přímo ovlivnit výkonnost dodavatelského řetězce (např. efektivním využíváním komunikačních kanálů s dodavateli a distributory), z čehož pak plyne lepší výkonnost podniku.

Směr týkající se interní konzistence (*internal consistency*) se snaží nastavit správnou rovnováhu mezi marketingovými a nemarketingovými aktivitami. Jak autoři (Lamberti & Noci, 2010) uvádějí, jedná se zejména o teorii tržní orientace, která v tomto výrazným způsobem pomáhá (Jaworski & Kohli, 1993).

Posledním zmíněným přístupem či typologií marketingové výkonnosti je znalostní přístup (*intellectual capital and knowledge-based asset management*), který se opírá zejména o firemní kulturu a důraz na ni. Opět velmi úzce souvisí s teorií tržní orientace, neboť jde o princip šíření informací a zvláště uvnitř firmy. Jak autoři dodávají, samotné šíření informací závisí na kultuře organizace, na jejím vnitřním nastavení, na spokojenosti zaměstnanců a v neposlední řadě na definovaných procesech, které to buď usnadňují a podporují, nebo naopak znesnadňují.

Autoři (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004) popsali výkonnost marketingu jako sekvenci stávající z vlivu zákazníka, tržního vlivu, finančního vlivu a vlivu na hodnotu firmy. Tato sekvence v dlouhodobém horizontu ovlivní výkonnost celé firmy a firemní postavení na trhu. Přístup je zachycen na následujícím Obrázku 1.2. Podle studií, které se dívají na marketingovou výkonnost jako na produktivitu, se tato marketingová produktivita vždy odráží do celé organizace.



Obrázek 1.2: Schéma výkonnosti marketingu.

Zdroj: (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004)

Z výše uvedeného je patrné, že definic a pohledů na výkonnost marketingu existuje několik. Některé z nich explicitně uvádějí konečný důsledek na hodnotu firmy či na zvýšení celopodnikového výkonu, jiné definice se spokojí pouze s transformací marketingových aktivit na konkrétní reálné výsledky plynoucí z marketingu v podobně např. dosažení marketingových cílů.

Z definic je také evidentní, že marketingová výkonnost souvisí s výkonností celé organizace a díky zlepšení marketingových procesů lze dosáhnout zlepšení výkonnosti celé firmy na mnoha úrovních. V závislosti na tom, do jaké hloubky je marketing integrovaný uvnitř

firem, do té míry ovlivňují marketingové výsledky výkonnost firmy. Při dobře nastavené komunikaci a kvalitně implementované struktuře firemních procesů je organizace schopna dosáhnout mnohem lepších výsledků, a to nejen na krátkodobé úrovni, ale i v rámci svých dlouhodobých strategických cílů.

U procesu měření výkonnosti marketingu (dále také jako MPM) se lze v literatuře setkat také s několika přístupy podle toho, jaký způsob pro svůj konkrétní účel autor preferuje. Autoři (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Walker, Orville & Ruekert, 1987) se na měření výkonnosti marketingu dívají jako na kolekci výkonnostních metrik, které reflektují marketingovou efektivitu a přizpůsobivost v různých byznysových kontextech. Autoři (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) ve své práci popisují různé teoretické přístupy k měření výkonnosti marketingu (*control theory, agency theory, institutional theory, orientation theory*).

Pro správnou definici MPM je potřeba, podle (Morgan, Clark & Gooner, 2002), prvně definovat systém pro měření výkonnosti (dále také jako PMS – *Performance Measurement System*). Jedná se o systém, který je manažery využíván pro (1) kontrolu, zda je zvolená strategie implementována, (2) pro komunikaci se zaměstnanci, zda jsou stanovené cíle plněny, (3) pro validaci zvolené strategie, (4) pro usnadnění individuálního a organizačního učení a zlepšování se.

Systém pro měření výkonnosti marketingu (dále také jako MPMS – *Marketing Performance Measurement System*) je pak ta část PMS, která má za cíl hodnotit výkonnost ovlivněnou marketingem a jeho aktivitami. Podle (Menon & Varadarajan, 1992) je měření výkonnosti marketingu proces, který poskytuje zpětnou vazbu organizaci o její výkonnosti s ohledem na marketingové úsilí. Tento přístup k marketingové výkonnosti využívají rovněž autoři (Clark, Abela & Ambler, 2006). Jako zpětná vazba výkonnosti je chápána informace z trhu. Tato zpětná vazba pak má prokazatelně vliv na manažerský přístup a chování (Miller, 1994).

(Sinkula, Baker, Noordewier & Noordewier, 1997) rovněž mluví o toku informací, který může být rozdělen do čtyř komponent: generování informací, šíření informací, interpretace dat a organizační zapamatování. Toto pojetí marketingové výkonnosti je velmi blízké strategii tržní orientace podle (Kohli & Jaworski, 1990), které pracuje se sběrem informací z trhu, jejich šíření napříč organizací a dále jejich využití v praxi.

Autoři (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016; Morgan, Clark & Gooner, 2002; Stewart, 2009) uvádějí definici MPM následovně: „Jedná se o formální nástroj nastavení metrik souvisejících s firemními tržními cíli a vyhodnocováním výsledků vzhledem k definovaným cílům.“ Tyto cíle se pak mohou vztahovat k různým doménám firemní výkonnosti, např. k zákazníkům či financím.

(Patterson, 2007) ve své práci dodává, že ačkoliv mnoho firem má implementován svůj měřicí a vyhodnocovací systém marketingu, ne vždy je vhodně nastaven vůči marketingovým aktivitám. Autorka popisuje MPM jako proces řízení marketingové efektivnosti a hodnoty skrze pracovníky, procesy a systémy za účelem dosažení cílů a plánů.

Autorka se dále ve své práci odvolává na provedený výzkum (Vision Edge Marketing, 2006), který měl za cíl zjistit co nejvíce informací o měření výkonnosti marketingu. Tento výzkum byl zaměřen na 136 výkonných či marketingových specialistů. Za úkol měli navrhnout stupeň hodnocení od A do D (A – hodnocení nejlepší, vliv je významný a je měřitelný, D – vliv

není žádný a není ani měřen), který by dle jejich cítění dal CEO marketingu.

Pouhých 17 % respondentů indikovalo, že by jejich CEO dal hodnocení marketingu A a 48 % respondentů cítilo, že schopnost organizace měřit výkonnost marketingu je pouze marginálně efektivní (z toho 13 % odpovědělo úplnou neefektivností). V oblasti důležitosti měření marketingové výkonnosti odpovědělo 58 % respondentů, že měření marketingové výkonnosti bylo nejvyšší prioritou v jejich firmě. 64 % respondentů avizovalo, že nemají žádný trénink související s marketingovou výkonností a dokonce ani rozpočet pro adekvátní měření.

Kromě samotných přístupů a principů uvedených výše je důležitou součástí měření výkonnosti marketingu také vnímání a spokojenost na straně manažerů a řídicích pracovníků. Výzkumy ukázaly jak pozitivní vliv na spokojenost manažerů s měřením výkonnosti marketingu, tak i negativní efekt na manažerskou spokojenost. Při nevhodně zvoleném způsobu vyhodnocování marketingových aktivit totiž může dojít k negativním změnám ve výkonnosti firmy, což může mít za následek manažerskou nespokojenost (Stewart, 2009).

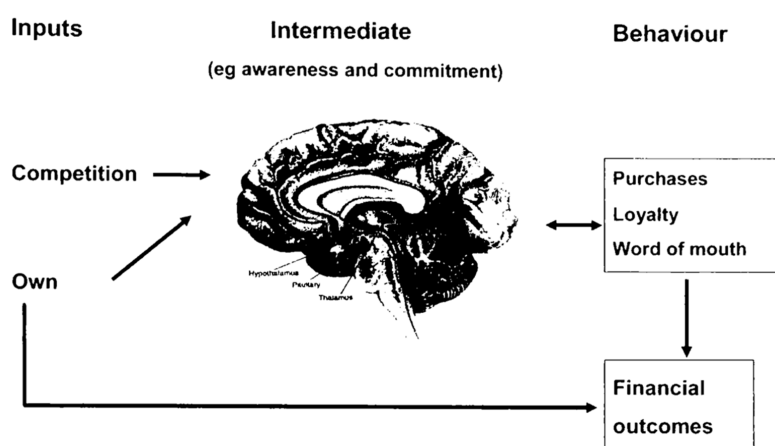
V souvislosti s manažerskou spokojeností měření výkonnosti marketingu lze doplnit, že proces generování informací uvnitř firmy (tak, jak jej uvádí např. koncept tržní orientace) má malý efekt na manažerskou spokojenost (Clark, Abela & Ambler, 2006). Naproti tomu šíření informací uvnitř firmy až na úroveň top managementu má silný přímý efekt na spokojenost manažerů. Šíření informací vyjadřuje obrácený „U“ vztah (*inverted „U“ relationship*) vůči manažerské spokojenosti s měřením výkonnosti marketingu. Hloubka informací naopak vliv na manažerskou spokojenost s měřením výkonnosti marketingu nemá (Clark, Abela & Ambler, 2006).

1.3 Kategorizace metrik pro měření výkonnosti marketingu

Několik následujících odstavců je věnováno kategoriím (doménám), ze kterých jsou jednotlivé metriky pro MPM vybírány a které se vyskytovaly v literatuře. Této problematice se například věnovali autoři (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004), kteří vytvořili model kategorií metrik použitých v jejich studii.

Autoři avizují, že nejjednodušší je využít oblast marketingových aktivit, výdajů (vstupů) a dále zisk a cash flow (výstupy). Na druhou stranu dodávají, že takto jednoduché to v praxi nebývá. Doplnují proto, že jestliže jsou finanční výsledky nejasné, je potřeba je propojit s metrikami chování. Jestliže i toto je nejasné, je potřeba uvážit další zprostředkující metriky a tyto kombinovat s chováním a finančními metrikami. Celý popsaný model je zachycený na Obrázku 1.3 níže.

Autoři v té samé studii následně prováděli kvantitativní výzkum, ve kterém bylo cílem zjistit konkrétní kategorie, které manažeři a marketingoví specialisté považují za nejvýznamnější pro hodnocení marketingové výkonnosti. Z výsledků je zřejmé, že z pohledu důležitosti jsou zásadní kategorií (doménou) metriky finanční. Kompletní přehled důležitosti konkrétních kategorií metrik je uveden v Tabulce 1.2.



Obrázek 1.3: Model kategorií metrik (obrázek ponechán bez překladu).

Zdroj: (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)

Ke kategorizaci metrik přistoupil také (Clark, 1999)), který vychází z předpokladu, že do té doby se finanční metriky postupně měnily na metriky nefinanční. Navrhuje proto model, jak rozšířit finanční metriky o nefinanční metriky. Vznikly následující čtyři kategorie: individuální finanční metriky, nefinanční metriky, metriky pro hodnocení zdrojů, multidimenzionální metriky.

Doména/Kategorie metrik	Střední hodnota
Finanční/Financial	6,51
Přímé zákaznické/Direct customer	5,53
Konkurenční/Competitive	5,42
Zákaznické zprostředkující/Consumer intermediate	5,42
Zákaznické chování/Consumer behaviour	5,38
Inovace/Innovativeness	5,04

Tabulka 1.2: Důležitost kategorií metrik dle hodnocení manažerů.

Zdroj: (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)

Mezi individuální finanční metriky patří zisk, tržby a cash flow. Jak již bylo uvedeno, jednalo se o prvotní přístupy hodnocení výkonnosti a čím dále více studií tlačilo na definování i dalších metrik a nespoleháni se pouze na finanční metriky. Mezi nefinanční metriky patří tržní podíl (*market share*), spokojenost zákazníka (*customer satisfaction*), loajalita zákazníka (*customer loyalty*) či hodnota značky (*brand equity*). Kritérium spokojenosti zákazníka se v této doméně stalo velmi významným kritériem. Metriky pro hodnocení zdrojů byly vytvořené pro hodnocení výkonnosti pomocí zdrojů, které firma využije ke své činnosti (např. marketingová aktiva, marketingový rozpočet). Multidimenzionální metriky jsou hybridní metriky, které sloužily buď pro hodnocení makro-dimenzí efektivity, efektivnosti či přizpůsobivosti firmy nebo pro hodnocení vzájemné závislosti mezi různými dimenzemi MPM (např. multivariační analýza – *multivariate analysis*).

O multidimenzionálních metrikách hovoří také autoři (Ginevičius, Podvezko & Ginevičius, 2013). Ti říkají, že podnikový marketing je komplexní disciplína a k úspěšnému vyhodnocení přínosu marketingu je proto potřeba některé procesy formalizovat, což znamená zavést kritéria, která musí být integrována do celkového podnikového vyhodnocování. Toto není jed-

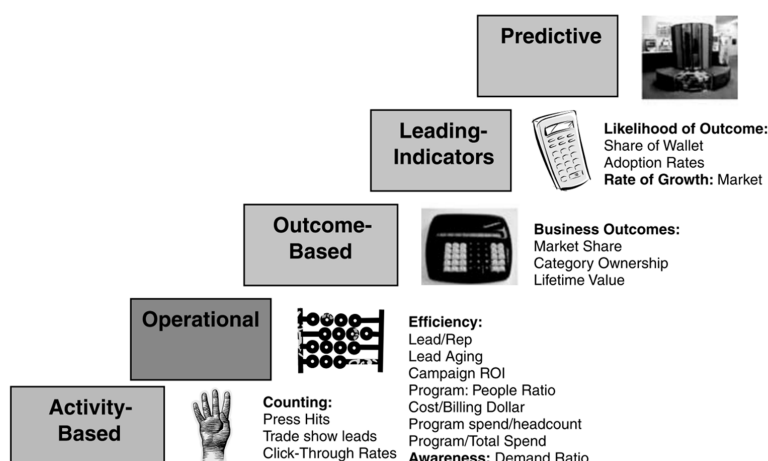
noduchý úkol, a to zejména díky tomu, že některá marketingová kritéria působí proti sobě. Při zvýšení jednoho, které ukazuje zlepšení situace, může dojít ke snížení jiného ukazatele, které naopak ukazuje zhoršení situace. Z tohoto důvodu musí být využita metoda hodnocení vícerozměrných kritérií (*multicriteria evaluation methods*). Tato kritéria se používají v několika posledních letech.

Autoři (Ginevičius, Podvezko & Ginevičius, 2013) ve své práci na kategorizaci metrik využili standardní známý marketingový mix 4P, kdy ke každé jeho složce doplnili konkrétní doménu metrik, které pod danou složku marketingového mixu patří. Jako příklad je možné uvést složku marketingového mixu Produkt. Pro tuto složku mixu autoři uvádějí následující domény metrik: sortiment (*range of goods*), produktový design (*product design*), inovace (*innovations*), kvalita (*quality*), značka (*brand/trademark*), balení (*packing*), speciální služby (*extra services*), záruky (*warranties*). Celá hierarchická struktura je uvedena v Příloze B této práce.

Autorka (Patterson, 2007) ve své práci také řešila kategorizaci metrik a problém výběru kategorií pro měření výkonnosti marketingu. Ve své práci navrhuje model, který usnadní orientaci marketingovým manažerům a který poskytne rychlý způsob stanovení vhodných marketingových kategorií a metrik, které bude možné reportovat. Model je navržen pro stanovení marketingové odpovědnosti (*marketing accountability framework*). Na základě definic marketingové výkonnosti a odpovědnosti je v práci uvedeno, že model musí odrážet metriky týkající se hledání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a zároveň metriky pro měření růstu přidané hodnoty pro zákazníka (*growing customer value*).

Zmíněné metriky autorka v práci spojila následovně: získávání nových zákazníků spojila s tržním podílem, zákaznickou penetrací s celoživotní hodnotou zákazníka a monetizací s hodnotou značky/zákazníka. Tím stanovila tři skupiny metrik. Klíčovou otázkou pak je, jaké metriky stanovit do každé kategorie tak, aby byly vhodné pro daný byznys. Autorka radí vybrat pouze několik málo metrik, a to i přesto, že metrik existuje velmi široká škála. Zároveň by vybrané metriky měly pomoci při strategickém rozhodování tak, aby byl zajištěn zásadní vliv na příjem a finanční výkonnost. Dále říká, že jediný způsob, jak správně takové metriky vybrat, je vybrat ty, které marketing posouvají dále. Měly by to být metriky vázané na výsledky firmy jako celku.

Pro potřeby výběru metrik autorka v této práci vytvořila tzv. *metrics continuum*, což je model, který by měl výrazně usnadnit výběr kategorií metrik, které jsou pro marketing a výkon firmy podstatné. Tento model je graficky znázorněn na následujícím Obrázku 1.4.



Obrázek 1.4: Kontinuum marketingových metrik (obrázek ponechán bez překladu).
Zdroj: (Patterson, 2007)

Nejnižší úroveň modelu (*Activity-Based*) je věnována pouze získávání čísel, tedy sbírání dat (typicky návštěvnost webu, počet leadů apod.). Druhý stupeň (*Operational*) obsahuje metriky, které mají pomoci řídit marketing jako firmu, tedy zlepšit ROI, efektivitu a další hodnoty, jako např. *awareness-to-demand ratio*, *conversion rate*. Cílem je zejména propojit marketingové aktivity s výsledky firmy. Z toho důvodu je do modelu zařazena oblast metrik typu *Outcome-Based*, které umožňují marketérům měřit strategickou efektivnost, soustředění se na ty aspekty marketingu, které firmu posouvají jako celek a zároveň se dostatečně věnovat kontrolnímu procesu.

Autorka radí, že by každá firma měla začít tím, že zjistí, v jaké úrovni modelu se nachází. V práci je jako iniciální fáze počátku měření uveden audit, jelikož se jedná o hodnocení třetí stranou. O auditu hovoří ve své práci také (Clark, 2001). Podle něj by měl být správný audit zaměřen na marketingové prostředí, marketingovou strategii, marketingovou organizaci, marketingové systémy, marketingovou produktivitu a marketingovou funkci.

Jeden z dalších výzkumů zaměřených na kategorizaci metrik je (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013). Jedná se o kvalitativní výzkum zaměřený na rumunské malé a střední podniky. Autoři v práci došli k závěru, že povědomí o marketingové výkonnosti je poměrně vysoké, jsou využívány určité nástroje, které měření a vyhodnocování marketingu usnadňují, nicméně měření je stále v počátcích.

Výsledkem práce je ucelený přehled kategorií marketingové výkonnosti (nikoliv metrik a kritérií), které jsou manažery a marketingovými pracovníky v praxi využívány. Jedná se o následující kategorie metrik: (1) kategorie klientská a zákaznická (*Clients*), (2) kategorie image a značky (*Image and Brand*), (3) kategorie tržních metrik (*Market*), (4) kategorie finančních metrik (*Financial Aspects*), (5) metriky efektivnosti (*Efficiency*).

Jako zástupce českých autorů, kteří se kategorizací metrik zabývali, lze uvést práci (Milichovský, 2015). Výzkum autor prováděl v terénu a na základě sesbíraných dat a pomocí shlukové analýzy (*cluster analysis*) zjistil konkrétní kategorie jak pro finanční, tak nefinanční

metriky. Výsledkem jeho práce jsou následující kategorie:

Nefinanční metriky:

- Spokojenost zákazníků (*Count of Satisfied Customers*)
- Nabídka na trhu (*Market Products Offer*)
- Produktivita (*Productivity*)

Finanční metriky:

- Operativní výsledky (*Operative Results*)
- Marketingové výsledky (*Marketing Results*)
- Zákaznické výsledky (*Customer Results*)

Na základě výše uvedené rešerše literatury byly vybrány nejčastěji se vyskytující kategorie metrik, které jsou v následujících odstavcích popsány podrobněji.

Finanční metriky

Jednou ze základních kategorií metrik, které se vyskytovaly od raných fází marketingu, jsou metriky finančního charakteru. Jak lze z literatury zaznamenat, finanční metriky tvořily a dále tvoří důležitou součást měření výkonnosti marketingu. Ačkoliv je přidána hodnota těchto metrik opodstatněná, často lze narazit na problémy, kvůli kterým jsou finanční metriky velmi kritizovány. Autoři výzkumů sice poukazují na to, že finanční metriky jsou z pohledu výkonnosti velmi přesné, nicméně zároveň dodávají, že se jedná o retrospektivní pohled na data a skutečnosti, které se na trhu odehrály a vůbec nezohledňují prediktivní charakter a firemní strategii (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Clark, 2001; Chakravarthy, 1986).

Dalším slabým místem finančních metrik je opět faktor času, ale tentokrát z pohledu délky. Finančním metrikám je vytýkán jejich krátkodobý pohled na výkonnost, čímž je dáno opomíjení dlouhodobého horizontu. Tento trend se potvrzuje v praxi i výzkumech. Manažeri a vedoucí pracovníci mají tendence často vyhodnocovat velmi krátká časová období, čímž dlouhodobý vývoj (v řádech několik jednotek až desítek let) zcela vynechávají ze svého hodnocení.

Řešením problému krátkodobého pohledu na marketingovou výkonnost se zdá být pohled dlouhodobý. Takové studie byly rovněž realizované, nicméně ukazatele zohledňující dlouhodobý horizont např. EVA (*Economic Value Added*), Tobinovo q, tržní hodnota (*Market Value*), celoživotní hodnota zákazníka (*CLV - Customer Lifetime Value*) byly kritizovány zejména díky odhadům budoucnosti založených opět na retrospektivních datech (Whitwell, Lukas & Hill, 2007).

Autoři studií dále dodávají, že finanční metriky jsou typicky vyhodnocovány v pravidelných periodách za určité období. Je to problém díky zmíněnému zpětnému pohledu na data, ale také kvůli prodlevě, která může nastat. Vhodnější pro praxi bývá data sledovat v reálném čase a být tak v obraze téměř okamžitě. Prodleva, která může nastat díky čekání na konec sledovaného období, může mít vážné důsledky. Jakákoliv reakce na tyto změny je velmi opožděná a aktuální situace může být už dávno jiná. Kritika finančních metrik je značná, jak bylo uvedeno. Na druhou stranu jsou v některých výzkumech kritizovány i metriky nefinanční. Ty mají zásadní problém, a tím je nesouvislost s peněžními toky, tedy horší obhajitelnost

před stakeholdery. Z toho důvodu bývají nefinanční metriky brány jako doplňující a hrají v praxi druhotnou roli k metrikám finančním (Rao & Bharadwaj, 2008). Tato kombinace se jeví jako nejvíce vhodná.

Pokud je i přes uvedenou kritiku firma orientována zejména na finanční metriky, je podle práce (Clark, 2001) potřeba pravidelně vyhodnocovat oblasti marketingového prostředí, marketingové strategie, marketingové organizace, marketingového systému, marketingové produktivity a marketingové funkce.

Některé výzkumy i přes veškerou kritiku doporučují marketingu se na finanční metriky soustředit (Grønholdt & Martensen, 2006), a to z několika důvodů. Jedná se o zcela zásadní argument přínosu marketingového oddělení, který nepřesvědčí pouze CEO, ale přesvědčí zejména shareholdery. Dalším argumentem je také fakt, že ostatní zainteresovaná oddělení firmy marketingu lépe porozumí a budou tak vnímat jejich potřeby. Posledním z argumentů je pozitivní růst marketingu v očích ostatních oddělení a zaměstnanců.

Zákaznické metriky

Další z významně zastoupených kategorií, je kategorie zákaznických metrik. Autoři ve své studii (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) uvádějí některé metriky zákaznické kategorie hned mezi top 15 nejčastěji používanými metrikami v UK. Jsou to např. zákaznická spokojenost, vnímaná kvalita, retence či počet zákazníků. Důležitost této kategorie metrik, dle autorů, klesá v B2B sektoru.

Jako nejvýznamnější metrika této kategorie byla uvedena spokojenost zákazníků (*Customer Satisfaction*). Jak uvádí (Clark, 1999), bylo to díky adopci této metriky průmyslem a také počtem výzkumů, které postupem času přibývaly a tuto metriku využívaly. Metrika je důležitá proto, že dává najevo, jak moc byla zákaznická očekávání uspokojena či zda byla realita nad tímto očekáváním. Jako slabé místo této metriky dodávají autoři příklad, kdy podle výzkumů na konci minulého století byli zákazníci v Severní Americe spokojeni a každý respondent obdržel skóre 85 %. Díky takto pozitivnímu hodnocení firmy ztrácí svou konkurenční výhodu, neboť nejsou nuceny inovovat a tlačit na další investice.

Jinou velmi významnou metrikou je zákaznická loajalita (*Customer Loyalty*). Podle literatury (Clark, 1999) vznikla tato metrika jako reakce na nedostatky zákaznické spokojenosti. Cílem metriky bylo zjistit atraktivitu značky či produktu, což samotná spokojenost zákazníků neodráží. Loajalita je důležitá zejména díky tomu, že loajální zákazníci budou nakupovat jednak ve větším množství, více často, širší sortiment zboží či případně volit prémiové služby. To má ve výsledku pozitivní vliv na výkonnost společnosti.

Metriky konkurence

Skupina metrik konkurence je neméně důležitou kategorií. V praxi je poměrně často buď opomíjena, anebo je využíváno jen několik málo základních metrik konkurence. Síla konkurenčních metrik je zejména v jejich pravidelném vyhodnocování, neboť v průběhu času poskytují reálný obraz o výkonnosti nejen samotné firmy, která metriky využívá, ale také o výkonnosti dalších konkurentů. Veškeré takto získané informace by měly být uvnitř firmy snadno dostupné všem relevantním pracovníkům, což deklarují i některé výzkumy. Např. strategie tržní orientace ve své definici přímo uvádí „šíření informací z trhu napříč celou firmou“ (Jaworski & Kohli, 1993).

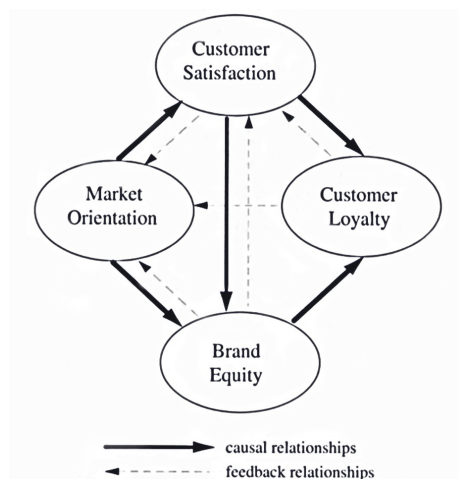
Nejdůležitější metrikou konkurence se jeví tržní podíl, který je ve výzkumech uváděn nejčastěji. Jak ale tvrdí studie (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004), rozdíly v důležitosti kategorií metrik zákaznických a konkurenčních nebyly shledány jako významné. O tržním podílu, jako o klíčové metrice výkonnosti, autor (Clark, 2001) mluví jako o problematické, a to v souvislosti s nejasnou vazbou mezi tržním podílem a dlouhodobou profitabilitou. Tato nejasná vazba časem může vést firmy k ekonomicky iracionálnímu chování díky neustálému soustředění na konkurenci. Doporučují proto tuto metriku využívat s opatrností.

Autoři (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) podotýkají, že úroveň a pravidelnost, s jakou jsou konkurenční metriky sbírány a vyhodnocovány, je ve vztahu ke stupni orientace firmy na konkurenci. Stejně, jako zákaznické metriky, tak i metriky konkurence jsou silně asociovány s procesem vyhodnocování. Zákaznická orientace firmy je podle výzkumu dokonce silný indikátor důležitosti metrik konkurence pro velké firmy ve srovnání s malými firmami. Zároveň autoři ve výzkumu došli k závěru, že podnikatelský sektor má vliv na použití konkurenčních metrik.

Metriky značky a image

Nejvýraznější metrikou v kategorii značky a image se v posledních letech stala metrika hodnota značky (*Brand Equity*). Podle (Clark, 1999) věří mnoho výzkumníků a manažerů v silnou značku a právě tato metrika má pomoci hodnotu značky vyjádřit. Podle (Clark, 1999) existují dva přístupy pro měření hodnoty značky. Behaviorální přístup, který odráží pohled zákazníka na značku, druhý přístup je finanční. Ten se snaží vyčíslit hodnotu firmy pomocí investic a finančních toků.

Podle (Simon & Sullivan, 1993) je hodnota značky definována jako inkrementální tok peněz, který narůstá díky produktům „se značkou“ nad finanční toky, které by byly v situaci prodeje produktů „bez značky“. Samotná metrika hodnota značky je velmi rozsáhlé téma a v literatuře je diskutován její vliv na značku, na investory atd. (Clark, 1999; Simon & Sullivan, 1993). Faktem je to, že metrika hodnota značky je blízce spjata se zákaznickými metrikami, např. se zákaznickou spokojeností či zákaznickou loajalitou. Vztah vyjádřili autoři následujícím schématem na Obrázku 1.5.



Obrázek 1.5: Vztah mezi klíčovými metrikami (obrázek ponechán bez překladu).
 Zdroj: (Clark, 1999)

Efektivnost, inovace

Efektivnost je považována za jednu z důležitých částí systému pro hodnocení podnikové výkonnosti (Milichovský, 2015). Efektivnost je podle autora násobena globalizací trhu, vznikem nové konkurence a tlakem na monitorování veškerých aktivit. Podle (Lamberti & Noci, 2010) se jedná o maximalizaci účinnosti, jak transformovat marketingové vstupy na marketingové výstupy, a to zejména v oblasti finanční (snížení nákladů, zvýšení obrátu a zisku).

Do skupiny inovačních kritérií literatura obvykle řadí veškerá kritéria, která se týkají inovací produktů a služeb. Jsou to např. počet nových produktů, tržby za tyto produkty nebo získaná marže díky těmto novým produktům. O této skupině kritérií se zmiňuje také (Clark, 2001). Hovoří o propojení metrik inovací s firemní strategií. Také dodává, že měření a hodnocení inovací není to samé, jako přidělený rozpočet na výzkum a vývoj. Kritéria inovací naopak zohledňují, kolik z plánovaného výzkumu se podařilo převést do reálných výstupů např. ve formě produktů.

1.4 Studie mapující využití metrik měření výkonnosti marketingu

Jedním ze zásadních kroků při měření a hodnocení výkonnosti marketingu je výběr správných metrik a kritérií (Ambler, 2000). V předchozí části disertace byla diskutována kategorizace metrik, což je proces rozdělení metrik na kategorie (domény), ze kterých lze důležité metriky vybírat. Tato část kapitoly je věnována studiím, které mapují využití metrik ve firemní praxi.

Portfolio vybraných konkrétních metrik byl jedním z často se vyskytujících způsobů, na základě kterého byla výkonnost marketingu měřena a vyhodnocována. Problém, který zde nastává, souvisí s jejich výběrem. Jak zmiňuje (Clark, 1999), pro úspěšné hodnocení výkonnosti marketingu je potřeba konkrétních metrik výkonnosti, kterých má být tak málo, aby byly v praxi snadno využitelné, na druhou stranu natolik komprehensivní, aby jejich vypovídající hodnota byla dostatečná. Nutno podotknout, že podle některých autorů je komprehensivnost měřících systémů vnímána spíše jako módní záležitost a trend (Norreklit, 2000; Voelpel, Leibold & Eckhoff, 2006).

Samotným výběrem metrik se zabývalo mnoho studií, a to jak kvalitativních (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013), tak kvantitativních (Ambler, 2000; Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Ginevičius, Podvezko & Ginevičius, 2013; Grønholdt & Martensen, 2006). Tyto práce poskytují odpovědi nejen na otázky na teoretické rovině, ale také na té praktické, neboť data byla získána výzkumy v terénu.

Bavíme-li se o sestavení určitého portfolia metrik, je nezbytné poukázat na hypotézy, které ve své práci prověřovali (O'Sullivan, Abela & Hutchinson, 2009). Jedna z hypotéz, která nebyla v práci potvrzena, říká, že schopnost stanovit komprehensivní sadu metrik pozitivně ovlivňuje výkonnost firmy. Druhá hypotéza říká, že schopnost stanovit komprehensivní sadu metrik je pozitivně asociována se spokojeností výkonného ředitele (CEO) s marketingem. Tato hypotéza byla potvrzena.

Poslední relevantní hypotézou práce bylo tvrzení, že čím vyšší je užití marketingových reportů (*Marketing Dashboards*), tím více MPM ovlivní marketingovou výkonnost, a to bude pozitivně asociováno se spokojeností výkonného ředitele s marketingem. Tato hypotéza byla zamítnuta. Práce ale obecně potvrdila jistý vztah mezi MPM, výkonností firmy a spokojeností manažera s marketingem.

Jak ve své práci uvádí (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013), často jsou ve výzkumech využívány individuální metriky a velmi málo jsou využívány přístupy založené na kombinacích nebo na kategoriích marketingových metrik. Jiný přístup pro měření marketingové výkonnosti může být založený na entitách. Toho využili např. (Kaplan & Norton, 1998).

Jedním z dalších témat v souvislosti s výběrem metrik je také to, že literatura hovoří o na jedné straně komprehensivních MPM, na straně druhé hovoří o selektivním (*Selective*) a cíleném (*Focused*) MPM. Selektivním (*Selective*) MPM se rozumí použití pouze několik konkrétních metrik napříč odlišnými kategoriemi marketingové výkonnosti (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Cíleným (*Focused*) MPM se naopak rozumí výběr a

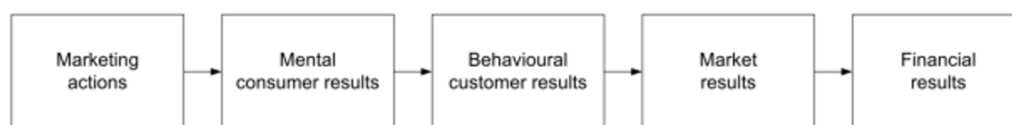
měření konkrétních kategorií marketingové výkonnosti s vysokým počtem metrik. Příkladem může být praxe, kdy se firma soustředí pouze na finanční metriky a metriky konkurence (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016).

Podle dosavadního výzkumu (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) je patrné, že malé firmy těží z kombinace vysoké tržní orientace a cíleného MPM (soustředění buď na zákaznické metriky a žádné finanční nebo na metriky konkurence a finanční metriky a žádné zákaznické) zatímco u velkých firem je žádoucí využívat komprehensivní MPM.

Autoři ve zmíněné studii se také zaměřili na komprehensivnost vs. selektivní či cílený MPM v závislosti na tržním postavení firmy – zda jde o lídra nebo následovatele. Ze zjištění vyplývá skutečnost, že následovatelé využívají cílený přístup k MPM. Při využití příliš rozsáhlého MPM je v tomto případě reálné rozptýlení manažerské pozornosti.

Významná práce výběru konkrétních metrik je od autorů (Grønholdt & Martensen, 2006). Jak už bylo zmíněno v textu, cílem mnoha autorů je výběr metrik natolik jednoduchých, aby byly manažery dobře uchopeny a byly snadno použitelné, na druhou stranu musí být dosti komplexní (Clark, 1999). Práce se konkrétně zabývá problémem, jak vybrat marketingové metriky, kolik jich vybrat, zda vybrat krátkodobé či dlouhodobé a také z jakých kategorií metriky vybrat. Ve svém článku autoři dodávají, že výběr vhodných metrik je problematický, což potvrzuje např. (Meyer, 1998), který uvádí, že obvykle firmy mívají 50-60 „top-level“ metrik, některé firmy mají dokonce přes 100 metrik. Z toho důvodu je nutná redukce.

Autoři (Grønholdt & Martensen, 2006) v práci poukazují na skutečnost, že v praxi bývá využíván dlouhý výčet metrik, který je velmi složité udržovat. Navrhují proto základní marketingové metriky a opírají se přitom o marketingový hodnotový řetězec (*Marketing Value Chain*), který je zobrazen na následujícím Obrázku 1.6 a který byl navržen autory (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998). Než tento model vznikl, autoři zvažovali i další možné přístupy, např. *Brand Value Chain*. Základní myšlenkou autorů je co nejvíce zohlednit holistický přístup k hodnotě, kterou generuje marketing a tuto hodnotu vyjadřují finančními výsledky.



Obrázek 1.6: Schéma marketingového hodnotového řetězce (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Grønholdt & Martensen, 2006)

Autoři (Grønholdt & Martensen, 2006) dále ve své práci provedli rešerši literatury a uvádějí list metrik, který je z pohledu teorie i praxe nejvíce využíváný. Práce se odkazuje zejména na studie (Ambler & Puntoni, 2003; Davidson, 1999). Tento dlouhý list metrik byl kategorizován do několika skupin tak, aby byl dobře pochopitelný. Konkrétní marketingové metriky vznikly v uvedené práci dvojím způsobem. Byly buď získány z dostupné literatury, nebo byly nalezeny díky výzkumům v praxi u mnoha firem. Pro seznam klíčových metrik bylo využito následujících 6 faktorů, které byly vybrány na základě práce (Davidson, 1999) a které musely být splněny:

- Frekvence výskytu v literatuře
- Důležitost pro top management
- Důležitost pro marketingový management
- Důležitost pro většinu firem
- Součástí marketingového hodnotového řetězce
- S prediktivní silou pro marketingový hodnotový řetězec

Finální list metrik od (Grønholdt & Martensen, 2006), který je založen na rešerši literatury, je uveden v následující Tabulce 1.3. Tento seznam metrik je rozdělen do 4 kategorií a celkem obsahuje 38 metrik.

Mental consumer results	Market results
Brand awareness Relevance to consumer Perceived differentiation Perceived quality/esteem Relative perceived quality Image/reputation Perceived value Preference Customer satisfaction Customer loyalty/retention (intention) Likelihood to recommend	Sales (volume and value) Sales to new customers Sales trends Market share (volumen and value) Market trend Number of customers Number of new customers Number of new prospects (leads generated/inquiries) Conversion (leads to sales) Penetration Distribution/availability Price Relative price (SOM value/value) Price premium Price elasticity
Behavioural customer results	Financial results
Customer loyalty/retention Churn rate Number of customers complaints Number of transactions per customer Share of wallet	Profit/profitability Gross margin Customer profitability Customer gross margin Cash flow Shareholder value/EVA/ROI Customer lifetime value

Tabulka 1.3: Seznam metrik hodnocení výkonnosti marketingu (tabulka ponechána bez překladu).

Zdroj: (Grønholdt & Martensen, 2006)

Autoři (Ginevičius, Podvezko & Ginevičius, 2013) se zaměřili primárně na *enterprise marketing* a na hodnocení jeho výkonnosti. Základním krokem pro vyhodnocování tohoto typu marketingu je právě sada metrik a její vytvoření. Pokud je metrik málo, lze je vyhodnocovat na jedné úrovni a lze je vyhodnotit dostatečně přesně. Problém nastává, pokud je metrik velké množství. Aby se množství redukovalo, je podle autorů nezbytné navrhnout hierarchický kritériální systém (*hierarchical criteria system*), ve kterém je vyhodnocení prováděno na jednotlivých úrovních systému. S počátkem vyhodnocování se začíná na nejnižší úrovni a postupuje se výše až na vrchol systému.

Problémem tak zůstává výběr kritérií, neboť podnikový marketing je mnohostranný (*multi-faceted*). Všechny tyto části proto musí být transformovány do kritérií. Autoři dále zmiňují, že existuje množství přístupů pro klasifikaci, tedy seskupení metrik do vhodných oblastí (*facets*). Také platí, že mnoho autorů zabývajících se klasifikací, znamená mnoho přístupů

ke klasifikaci. Dále je v práci zmíněno, že v současné době jsou modely rozděleny na praktické (materiální) a abstraktní (teoretické). Teoretické jsou založeny na hypotézách, teoriích, formálních tvrzeních a snaží se popisovat stav věcí materiálních, fyzických.

Při návrhu systému autoři upozorňují na to, že všechny metriky musí odrážet základní aspekty systému. Sada metrik musí být zároveň limitována, v opačném případě dojde k xůnepřesnému nebo zcela nemožnému. Pokud vysoký počet metrik máme, je nezbytné buď nepodstatné metriky vynechat (s pomocí experta nebo využitím statistiky (Ginevičius, Podvezko & Ginevičius, 2013)), nebo některé z nich integrovat s ostatními metrikami. Problém pak může nastat s vyhodnocováním, neboť vzniknou nové ukazatele, kde nebude snadné stanovit výsledné hodnoty, kterých mají nabývat.

Autoři (Ginevičius, Podvezko & Ginevičius, 2013) dále v práci poukazují na to, že někteří pro tvorbu systému metrik využívají základní marketingový mix 4P (*product, price, place, promotion*), jiní ho doplňují o další prvky (*people, processes, physical properties*) a používají tak marketingový mix 7P. Rovněž se používá model 3 elementů (*clients, competitors, company*) nebo 5 elementů (*value, realization, volumes, variety, effectiveness*). Nejčastěji je ale využit standardní model 4P, který je také široce akceptovaný pro hlavní byznysové výzvy. V práci je dále doporučeno využít prioritizace za účelem vyhnutí se problému s růstem hodnoty metriky na jedné straně a poklesem hodnoty jiné metriky na straně druhé. Kompletní navržený model je uveden v Příloze B. Byl ověřen Pearsonovým korelačním koeficientem.

Další významné práce přinášejí konkrétní metriky a kritéria, která jsou v praxi využívána, a to nejen v zahraničí, ale také v České republice. Jedná se o významné práce v oblasti z přelomu tisíciletí až po dnešní dobu. Jednou z takto významných prací je od autora (Davidson, 1999). Ten ve své studii vycházel ze zjištění, že analytici a manažeři jsou spokojeni s finančními metrikami a jsou nespokojeni s daty marketingu, která jsou reportována. Na základě toho realizoval studii, do které se zapojilo 25 firem. Cílem studie bylo identifikovat seznam marketingových metrik, které by rozšířily marketingové reporty firmy. Autor dodává, že ačkoliv existuje několik studií zabývajících se měřením firemního úspěchu, měření marketingu či měření značky, žádná ze studií není navržena v kontextu firemního reportu metrik, které by byly domluvené a uznávané. Cílem jeho práce bylo toto změnit.

Autor dále poznamenává, že neustále roste potřeba nefinančních metrik podnikové výkonnosti, což je dáno několika faktory. Jednak změnou z orientace na prodejce na orientaci na zákazníka, dále přechodem z výrobního průmyslu do služeb, mírou rychlosti změn, důrazem na vztahově orientovaný marketing, dynamikou distribučních kanálů, novými přístupy k firemní výkonnosti nebo progresem značky.

Všechny tyto změny by měly být podle autora reflektovány do reportovacího systému. K dosažení vytyčeného cíle autor definoval několik zásadních otázek, na které v práci uvádí i odpovědi respondentů. Mezi otázky patří například: Kdo je hlavní uživatel firemních reportů a jak důležité reporty jsou? Jaká je informační potřeba a jak je aktuálně plněna? Jaká jsou hlavní kritéria, pomocí kterých by se dal dlouhý list marketingových metrik redukovat? Jaké marketingové metriky jsou nejhodnotnější?

Výzkum probíhal napříč několika sektory (*Computers, Telecom, Media, Retailing, Consumer Goods, Vehicles, Healthcare, Finance, Utility, Transport*) a oslovil velké hráče na trhu jako např. Microsoft, Intel, IBM, Disney, Unilever a další. Výsledkem studie je seznam 47 metrik.

Pro snazší použití byly metriky seskupeny do 9 kategorií. Všechny metriky a kategorie jsou uvedeny v Příloze C. Pro ještě větší podporu použití metrik autor provedl další fázi hodnocení a vytvořil top 10 metrik, které jsou uvedeny v následující Tabulce 1.4. Jedná se o metriky různých kategorií, jsou přítomny metriky týkající se trhu, prodeje či zákazníků.

Metric	Ranking against 4 criteria				Sum.
Key: H= High, M= Medium, L= Low	Importance to Analysts	Importance to Management	Practical Ability to Report	Economic Importance to Most Companies	Rank
1. Market Trend (%)	H	H	H	H	H
2. Market Share (%)	H	H	M	H	H
3. Major Brand Trends (%)	H	H	H	M	H
4. Customer Retention Levels (%)	M	M	M	M	M
5. New Products/Services In Past Five Year As % Of Sales	H	M	M	M	M
6. Unit Volume Trend (%)	H	H	H	H	H
7. R&D as % of Sales	H	L	H	M	M
8. Capex as % of Sales	H	H	H	H	H
9. Marketing as % of Sales	M	M	M	M	M
10. Distribution Trend (%)	M	M	H	H	H

Tabulka 1.4: Top 10 marketingových metrik pro reporting (tabulka ponechána bez překladu).
Zdroj: (Davidson, 1999)

Další z významných výzkumů na přelomu tisíciletí byl od autora (Ambler, 2000). Výzkum se orientoval na kategorie a konkrétní marketingová kritéria. Hned na úvod práce autor upřesňuje, kdy je systém měření marketingu nejlépe nastaven a kdy naopak není. Jestliže je na některou z uvedených otázek odpověď „Ne“, pak nejde o „best practice“.

- Zjišťujete pravidelně chování svých zákazníků?
- Jsou získaná data o zákaznících reportována pravidelně vedení ve formátu integrovaném s finančními metrikami?
- Jsou v reportech data srovnávána s byznys plánem?
- Jsou srovnávána s úrovní konkurence?
- Jsou krátkodobá kritéria přizpůsobena změnám na trhu?

Ve výzkumu autor zdůrazňuje v zásadě tři hlavní oblasti informací, které potřebuje vyhodnocovat nejvyšší vedení v každé firmě.

1. **Externí marketingové metriky** – výkonnost je vyjádřena jako krátkodobé finanční metriky. Tyto metriky je potřeba přizpůsobit.
2. **Interní marketingové metriky** – tyto metriky vykazují vnitřní zdraví podniku a přístup zaměstnanců.
3. **Procesy** – jak jsou oba typy metrik (externí, interní) měřeny, analyzovány a zkoumány.

Tabulka 1.5 ukazuje externí metriky, které (Ambler, 2000) doporučuje využívat, neboť byly nejvyužívanější v UK v roce 1999 a byly respondenty hodnoceny jako nejdůležitější.

Metric	% of firms giving „very important“	% where reaches board	% where measured at all
Loyalty/retention	67	51	64
Relative perceived quality	62	53	63
Consumer satisfaction	47	36	68
Number of complaints (level of dissatisfaction)	45	30	69
Total number of customers	40	37	66
Relative price (market share value/volume)	38	35	70
Market share (volume or value)	37	34	78
Perceived quality/esteem	36	32	64
Awareness	28	28	78
Distribution/availability	18	12	66

Tabulka 1.5: Nejčastěji používané externí marketingové metriky v UK 1999 (tabulka ponechána bez překladu).

Zdroj: (Ambler, 2000)

Ambler dodává, že některé metriky mohou být počítány v různých odvětvích odlišně. V návaznosti na externí metriky Ambler poukazuje na to, že je důležité hodnotit také značku. K tomu přidává sadu pěti metrik pro hodnotu značky (*Brand equity*). Patří sem *Relative Satisfaction*, *Commitment*, *Relative Perceived Quality*, *Relative Price*, *Availability*.

Autor dále hovoří o důležitosti využití interních metrik, a to ze dvou důvodů. Díky nim lze zjistit, jak moc je firma dobrá v dosahování cílů a v inovacích (*Innovation Health*). Druhým důvodem je indikace toho, jak moc chápací jsou zaměstnanci k dosahování firemních cílů a jak moc jsou těmto cílům oddaní. Doporučené interní metriky jsou uvedeny v Tabulce 1.6.

Area	Internal metric
Strategy	Awareness of goals (vision) Commitment to goals (vision) Active innovation support Resource adequacy
Culture	Appetite for learning Freedom to fail Relative employee satisfaction Aggregate customer brand empathy (Composite index of how well employees see company brand as consumers do)
Outcomers	Number of initiatives in process Number of innovations launched % revenue due to launches during last three years

Tabulka 1.6: Doporučené interní marketingové metriky (tabulka ponechána bez překladu).

Zdroj: (Ambler, 2000)

(Clark, 2001) ve své práci uvádí, že marketing lze chápat mnoha způsoby a záleží pouze na přístupu. Zároveň dodává, že rozpor mezi teorií marketingu a praxí je dán rozdílností marketingu, coby organizační funkce firmy (marketingové oddělení se svým rozpočtem) a marketingem, co by procesem nezbytným pro celou firmu (kontakt mezi firmou a zákazníkem). Druhé jmenované pojetí marketingu označuje autor stejně, jako (Ambler, 2000), jako „*pan-company marketing*“. V této práci autor popisuje přístup k marketingu s použitím několika přístupů zaměřených na marketingové audity, tržní orientaci, marketingové hodnoty, spokojenost zákazníka či loajalitu zákazníka.

Výstupem jeho práce je několik definovaných domén včetně metrik, které je vhodné pro danou doménu sledovat. Sada je zobrazena v Tabulce 1.7. Obecně autor doporučuje měřit marketing jak v oblasti financí, tak v oblasti marketingové hodnoty.

Measurement Area	Sample Measures
Sales and profitability analysis	Unit sales Value sales Profit/contribution
Health of brand or company reputation	Awareness Strength of image Favourability of image Uniqueness of image
Health of customer base	Size, growth, profitability Relative customer satisfaction Retention rate Frequency, recency, amount and type of purchases Penetration of target market
Quality of marketing inputs	Strategic activities specific to firm Employee surveys regarding market orientation % of sales from new products

Tabulka 1.7: *Navrhované metriky pro měření marketingové výkonnosti (tabulka ponechána bez překladu).*

Zdroj: (Clark, 2001)

Zmíněná sada kritérií pokrývá většinu domén v rámci firmy (zákaznickou, finanční, oblast značky), ale je nutné zmínit, že některá kritéria jsou měřitelná až v dlouhodobém časovém horizontu a mohou být založena na realizovaném kvalitativním či kvantitativním šetření. To bývá pro manažery velká překážka, neboť nejsou schopni mít data v případě okamžité potřeby.

Jiný praktický výzkum autorů (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) shrnuje realizované studie v oblasti měření marketingové výkonnosti a sady metrik. Na měření marketingové výkonnosti se dívají z několika rovin. Uvedu některé z nich.

První je rovina kontrolní (*Control Theory*), která předpokládá, že vedení firmy má strategii a plány, s kterými lze aktuální výkonnost srovnávat. Esenciální je pak výběr metrik, pomocí kterých dochází ke srovnání. Další relevantní rovina je tržní orientace (*Market Orientation*), ke které autoři dodávají, že stupeň, na základě kterého se top management zajímá o hodnocení marketingu a marketingovou výkonnost, závisí na stupni tržní orientace firmy (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Autoři se následně snažili vytvořit model, který by pomohl metriky kategorizovat a vytvořit tak přehledné skupiny konkrétních metrik, které by byly v praxi využitelné. Tento model byl již v disertační práci uveden.

Pro zjištění konkrétních metrik, které se v praxi využívají, provedli autoři prvně kvantitativní výzkum, ve kterém oslovili 1 014 marketingových ředitelů a 1 180 finančních ředitelů. Response rate byla v prvním případě 36 %, ve druhém 14 %. Pro odpovědi respondentů byla použita 7stupňová škála. Díky tomu získali informace o přístupu firem k měření a definovali jednotlivé domény metrik.

Dále bylo provedeno telefonické dotazování 200 marketingových nebo finančních seniorů

vybraných z *The Marketing Society and The Institute of Chartered Accountants* v Anglii a Walesu. Acceptance rate pro telefonní rozhovory byla 50,1 %.

Respondenti byli tázáni na důležitosti konkrétních metrik, kterých bylo na samém počátku 54. Po pilotním výzkumu byl finální počet metrik zredukován na 38. Důležitost metriky byla respondenty hodnocena na škále 1-5. Výstupem studie je tabulka obsahující 15 top metrik. Tento seznam je uveden v Tabulce 1.8. Vybraných 15 metrik je podle autorů nezávislých na velikosti firmy a na sektoru.

Ve studii bylo také zjištěno, že velké firmy využívají pro měření výkonnosti více kategorií metrik, než firmy menší. Důležitý závěr se týká také toho, že byznys sektor má vliv na frekvenci vyhodnocování dat. Autoři nenašli systematický vzorec, ale obecně lze říct, že sektory maloobchodu a spotřebního zboží mají tendenci měřit a vyhodnocovat data častěji.

Jako jisté omezení práce autoři uvádějí, že se jednalo o dotazníkové šetření a kritéria výkonnosti byla respondentům nabídnuta. Jako potenciál autoři vidí zeptat se respondentů otevřenými otázkami bez jakýchkoliv možností výběru.

Metric	% claiming to use measure	% firms rating as very important	% claimed to reach top level	Pearson Correlation between Level and Importance
1. Profit/Profitability	92	80	71	.719**
2. Sales, Value and/or Volume	91	71	65	.758**
3. Gross Margin	81	66	58	.827**
4. Awareness	78	28	29	.732**
5. Market Share (Volume or Value)	78	37	34	.727**
6. Number of New Products	73	18	19	.859**
7. Relative Price	70	36	33	.735**
8. Number of Consumer Complaints (Level of dissatisfaction)	69	45	31	.802**
9. Consumer Satisfaction	68	48	37	.815**
10 Distribution/Availability	66	18	11	.900**
11. Total Number of Customers	66	24	23	.812**
12. Marketing Spend	65	39	46	.849**
13. Perceived Quality/esteem	64	37	32	.783**
14. Loyalty/Retention	64	47	34	.830**
15. Relative perceived quality	63	39	30	.814**
n = 231, **p < .01				

Tabulka 1.8: *Top 15 metrik nezávislých na velikosti firmy a sektoru (tabulka ponechána bez překladu).*

Zdroj: (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)

S uvedenou sadou metrik dále pracují i (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013), kteří sadu rozšiřují o další metriky, které v poslední době nabývají na významu. Jedná se o metriky hodnota značky (brand equity), životní hodnota zákazníka (*Customer Lifetime Value*), EVA a ROI. Upravená sada kategorií a metrik od (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013) je uvedena v Příloze D.

Autoři (Barwise & Farley, 2004) provedli rozsáhlou studii na území top 5 vyspělých ekonomik: USA, Japonsko, Německo, UK, Francie v prvním případě a ve druhé studii rozšířili cílové země o dvě rozvíjející se ekonomiky: Čínu a Brazílii. První studie byla zaměřena na CMO pracovníky a zkoumala znalost a použití několika základních metrik. Druhá studie se

zabývala interaktivním marketingem a použitím nástrojů.

Do první studie bylo vybráno pouze 5 nejvíce populárních metrik a CLV byla přidána jako významná metrika té doby. Studie probíhala telefonickým dotazováním a účastnili se jí primárně CMO pracovníci. Celkem se zúčastnilo 697 firem a výsledky autoři v této studii komentují. Za zmínku stojí fakt, že studie byla cílena na velké firmy, případně střední, které mají manažerskou strukturu. Díky dané struktuře a formálnosti procesů studie ověřila, že takové firmy pravidelně a častěji reportují svému vedení. Průměrný počet metrik, který je respondenty používán je 3,9 (z celkových 5).

Druhá rozsáhlá studie byla soustředěna zejména na internet a další kanály interaktivního marketingu, který autoři definují jako marketing, který obsahuje internetovou reklamu a sponzoring, webové stránky a sítě, e-mail marketing a další nová média. V této studii byl nastaven limit na respondenty ve výši 1 mil. EUR utracených za marketingové aktivity v předchozím roce. Celkem bylo do výzkumu zapojeno 908 firem. Jednotlivá zjištění a data jsou ve studii prezentována formou tabulek, ve kterých jsou jednotlivé země řazeny podle daných kritérií.

Výsledky této studie nejsou primárně zaměřeny na kategorie metrik a na metriky samotné, nicméně spíše na samotné komunikační kanály. Autoři díky této studii dokládají významnost interaktivního marketingu a potvrzuje se, že se jedná o prudce rostoucí prostředí. Platilo to v době publikace studie, platí to dodnes. Proto musí být i pro tyto kanály nalezeny vhodné metriky pro měření výkonnosti marketingu. Oproti offline aktivitám je ale situace výrazně snazší.

Již citovaný výzkum (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013) je poměrně aktuální a je zaměřený na rumunské malé a střední podniky, což nebývá zvykem a takových studií je dosud málo. Hlavním cílem kvalitativní studie bylo zjistit, jak rumunské malé a střední podniky vyhodnocují marketing, jak řídí marketingovou výkonnost a jak takové systémy v praxi provozují. Výzkum probíhal hloubkovými rozhovory s 18 marketingovými specialisty a manažery či konzultanty, a to buď „face-to-face“ anebo elektronickou formou.

Jedním z výsledků studie byl závěr, že je měření marketingu v Rumunsku v začínajících fázích, nicméně je o měření výkonnosti marketingu vysoké povědomí. Výsledky rovněž zdůrazňují, že měřící procesy (lidské zdroje, čas a nástroje), dále práce s daty a interní nastavení firmy (podpora ze strany vedení) nejsou dosud překonány.

Co se týká sektoru, respondenti byly z několika odvětví (komunikace & PR, marketing sociálních sítí, produktové řízení, tržní výzkum, podpora prodeje), nejedná se tedy o studii orientovanou na konkrétní sektor. Mezi klíčové otázky studie byly zařazeny tyto: Jaké aspekty výkonnosti měříte? Za jakým účelem? Jaká kritéria a indikátory jste vybrali? Jak je komunikujete a využíváte?

Respondenti vnímají marketing jako nástroj k dosažení firemních cílů, mluví také o efektivitě marketingu s důrazem na finanční přínos, ne pouze na sbírání nových fanoušků na sociálních sítích. Respondenti také často mluvili o marketingu jako o určité oblasti:

„Customer satisfaction with products and services of the company.“
„The degree of the company's market awareness.“

„The degree to which marketing activities provide leads for sales, quality and quantity of the leads provide.“

Na otázky, které se týkaly používaných marketingových nástrojů byly odpovědi následující: *Scorecards, Dashboards, Balanced Scorecards, Performance Indicators, KPIs, Google Analytics, Facebook Insights, A/B testing, SMART objectives* a kvantitativní nebo kvalitativní marketingový výzkum..

Mezi další výsledky patří utvrzení, že marketingové cíle by měly být kvantifikovatelné, pokud mají být měřené, dále že by měly být používány speciální nástroje a také důležitá věc, která se v literatuře vyskytuje velmi často, že marketingové měření a hodnocení výkonnosti má být prováděno v souladu s firemní strategií.

Respondenti také hovořili o měření online aktivit, na které se zaměřují a tím opomíjejí měření a vyhodnocování offline aktivit. Je to dáno zejména snadnou dostupností online nástrojů, které jsou často napojené na reklamní systémy. Ve studii je také uveden závěr, že ve firmách je často kladen důraz na zlepšení měření a procesů, nikoliv na samotnou kontrolu. Výběr metrik u respondentů probíhá při definování marketingových cílů a frekvence, se kterou jsou kritéria hodnocena, záleží na povaze aktivity a metriky, obvykle týdně, měsíčně, ročně.

Jako výzvy plynoucí z této studie jsou primárně nakládání a zpracování dat, zvýšení jejich přesnosti a integrity. Respondenti často hovoří o nemožnosti některé věci měřit a o komplikovanosti metodiky. Dále je podle nich problémem nedostatek nástrojů či nedostatek finančních zdrojů a často selhává komunikace mezi prodejním a ostatními odděleními.

Jedním ze závěrů studie je ujištění, že marketing je podstatná disciplína a musí být správně měřen a vyhodnocován. Bohužel jsou omezené nástroje i zdroje. Jiným závěrem této studie, který stojí za zmínku, je orientace na online prostředí. Jen ve velmi málo výzkumech, které byly v rámci řešerše zpracovány, se vyskytuje zmínka o online prostředí, přitom investice do online kanálů každým rokem rostou a v některých případech o desítky procent. V této studii se respondenti o online prostředí skutečně zmínili a uvedli i několik nástrojů, které při vyhodnocení marketingu pomáhají. Zde je zásadní nesoulad mezi teorií, která takové nástroje a metriky prakticky opomíjí, a praxí, ve které se díky jednoduchosti a přesnosti použití často vyskytují. Jednou z významných studií, která se na online prostředí soustředí, je (Barwise & Farley, 2005).

Česká studie (Milichovský, 2015) je zaměřena na české technologické společnosti, ve kterých autor zjišťoval, jak přistupují k marketingové efektivitě a hodnocení výkonnosti marketingu. Efektivita je v tomto případě autorem definována jako návratnost investovaných prostředků do marketingových aktivit. Tato studie se díky geografickému zacílení na ČR stává velmi důležitou pro tuto disertační práci. Obdobné aktuální studie v České republice publikovány nejsou. Autor provedl primární výzkum, ve kterém se zaměřil na osm základních otázek:

1. Provádí strojírenské společnosti monitoring efektivit marketingových aktivit?
2. Jaké metriky firmy používají pro hodnocení marketingové efektivit?
3. Jsou používané metriky přesné?
4. Jsou rozdíly mezi procesem hodnocení marketingových aktivit mezi strojírenskými firmami zahraničními a tuzemskými?
5. Jaké skupiny metrik jsou nejvíce využívány strojírenskými společnostmi?

6. Jsou rozdíly v měření marketingové efektivity mezi inženýrskými firmami zahraničními a tuzemskými?
7. Má velikost firmy vliv na měření efektivity?
8. Jsou veškeré marketingové aktivity vytvořeny a realizovány zahraniční matkou společností pro celou skupinu dceřiných společností?

Studie byla realizována v roce 2013 jako příprava na disertační práci a byla zaměřena zejména na zpracovatelský průmysl (CZ-NACE 28, 29, 30). Byly osloveny jak velké firmy, které povětšinou figurují právě v zahraničních studiích, tak malé a střední podniky. Bylo obdrženo 147 vyplněných dotazníků.

Company size	Number of companies	Relative number in population	Theoretical frequencies (n=147)	Real frequencies
Small companies (0-49)	4656	63.52%	93	85
Medium companies (50-249)	1814	24.75%	37	42
Large companies (over 250)	860	11.73%	17	20
Total	7330	100.00%	147	147

Tabulka 1.9: *Struktura respondentů podle velikosti firmy (tabulka ponechána bez překladu).*
Zdroj: (Milichovský, 2015)

Výsledky studie ukazují, že pro měření výkonnosti a efektivity jsou využívány často finanční metriky. Mezi 147 respondenty zjistil autor následujících top 5 metrik, z nichž 3 jsou finančního charakteru:

1. Zákaznická spokojenost
2. Počet reklamací
3. Zisk na zákazníka
4. Fixní a variabilní náklady
5. Náklady na objednávku

Veškeré finanční metriky jsou uvedeny v Tabulce 1.10. Kategorie jsou vytvořené na základě shlukové analýzy (*cluster analysis*):

Group Abbreviation	Cluster	Indicators
C1	Operative results	Profit per customer Fixed and variable costs EVA
C2	Marketing results	Marketing costs Costs per thousand Costs per click Return on sales Return on investment Return on marketing investment EBITDA
C3	Customers costs	Costs per order Average cost of customer retention Costs per customer

Tabulka 1.10: *Používané finanční metriky (tabulka ponechána bez překladu).*
Zdroj: (Milichovský, 2015)

Jsou využívány i další metriky, ale jak autor zmiňuje, často jsou využívány podle osobních preferencí a zkušeností konkrétního manažera. Mezi nefinanční metriky, které jsou využívány, lze zařadit metriky uvedené v Tabulce 1.11 (kategorie jsou rovněž vytvořené na základě shlukové analýzy (*cluster analysis*)):

Group abbreviation	Cluster	Indicators
C1	Count of satisfied customers	Customers' satisfaction Count of customers
C2	Market products offer	Customers' loyalty Customers' lifetime value Market share Count of new customers Count of customers with repeated purchases Sustainment of customers Product audit Knowledge and value of brand Knowledge and value of product Orders per customer
C3	Productivity	Count of complaints Average waiting time Productivity per employee

Tabulka 1.11: Používané nefinanční metriky (tabulka ponechána bez překladu).

Zdroj: (Milichovský, 2015)

Je potřeba říci, že autor se primárně zaměřil na hodnocení výkonnosti pouze z pohledu efektivity marketingových aktivit. Jedná se o aktuální studii a jde o obdobné téma, jako má tato disertační práce. Výsledkem je také konkrétní seznam metrik, které jsou v praxi využívány. Jako zásadní je geografické cílení, které se shoduje s výzkumy prezentovanými v této práci. Rozdílnost obou prací je v dalším zpracování a analyzování metrik a navázání na firemní strategii – tržní orientaci.

Souhrn metrik a jejich kategorií na základě rešerše literatury

Předchozí části disertace byly věnovány kategorizaci metrik a metrikám samotným. Na následujících stránkách je uveden seznam nejčastěji se v odborné literatuře vyskytujících metrik včetně jejich kategorizace. Ke každé metrice, resp. kategorii je uvedena citace na příslušnou studii a autora. Cílem bylo na základě odborné literatury poskytnout ucelený přehled metrik pro měření výkonnosti marketingu, což je zároveň jeden z cílů této disertační práce.

Z literatury je zřejmé, že neexistuje žádná univerzální metrika či model, který by v tomto ohledu poskytl plnou kontrolu nad hodnocením marketingových aktivit. Je to dáno tím, že velké množství metrik je závislých na dalších proměnných nebo kontextu, jako je segment trhu, strategie, velikost firmy atd. Podle autorů (Munoz & Kumar, 2004) by každá metrika měla splňovat následující kritéria:

- Měla by být jednoduchá na použití (*simple to use*)
- Měla by dávat smysl (*meaningful*)
- Měla by mít vypovídající hodnotu pro akci (*actionable*)
- Měla by být dobře opětovně aplikovatelná (*repeatable*)
- Měla by být časově omezená (*time-bounded*)

V Tabulce 1.12 je uveden souhrn konkrétních kategorií a relevantních metrik včetně autorů, kteří dané domény ve svých výzkumech a studiích prezentovali.

Finanční metriky	Literatura
Zisk (<i>profit</i>) Tržby (<i>revenue</i>) Cash flow Hrubá marže (<i>gross margins</i>) Zákaznická profitabilita (<i>customer profitability</i>) Zákaznická hrubá marže (<i>customer gross margin</i>) ROI (<i>hodnota pro akcionáře, ROI</i>) Celoživotní hodnota zákazníka (<i>customer lifetime value CLV</i>) Zisk na zákazníka (<i>profit per customer</i>) Variabilní a fixní náklady (<i>variable and fixed costs</i>) EVA (<i>economic value added</i>) ROS (<i>return on sales</i>) ROMI (<i>return on marketing investment</i>) EBITDA (<i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>) Průměrná cena za udržení zákazníka (<i>average cost of customer retention</i>) Náklady na zákazníka (<i>cost per customer</i>) Počet objednávek na zákazníka (<i>orders per customer</i>)	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) (Clark, 1999) (Grønholdt & Martensen, 2006) (Milichovský, 2015) (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013)
Zákaznické metriky	Literatura
Zákaznická spokojenost (<i>customer satisfaction</i>) Počet reklamací (<i>number of complaints</i>) Loajalita (<i>loyalty</i>) Retence (<i>retention</i>) Počet zákazníků (<i>number of customers</i>) Počet nových zákazníků (<i>Number of new consumers</i>) Relevance k zákazníkovi (<i>relevance to consumer</i>) Znalosti o produktu, značce (<i>brand/product knowledge</i>) Relevance k zákazníkovi (<i>relevance to consumer</i>) Preference (<i>preference</i>) Pravděpodobnost doporučení (<i>likelihood to recommend</i>) Podíl odchodů (<i>churn rate</i>) Počet transakcí na zákazníka (<i>number of transactions per customer</i>) SOW (<i>share of wallet</i>) Počet zákazníků s opakovanými nákupy (<i>count of customers with repeated purchases</i>) SOC (<i>sustainment of customers</i>)	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) (Clark, 1999) (Davidson, 1999) (Grønholdt & Martensen, 2006) (Milichovský, 2015) (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013)
Metriky konkurence	Literatura
Tržní podíl (<i>market share</i>) Spokojenost vůči konkurenci (<i>relative consumer satisfaction</i>) Relativní cena (<i>relative price</i>) Loajalita (<i>loyalty</i>) Penetrace (<i>penetration</i>) Relativní vnímaná kvalita (<i>relative perceived quality</i>) Podíl ratingů (<i>share of voice</i>)	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) (Davidson, 1999) (Grønholdt & Martensen, 2006) (Milichovský, 2015)
Produktové metriky	Literatura
Dostupnost (<i>availability</i>) Vnímaná kvalita (<i>perceived quality</i>) Product audit (<i>product audit</i>) Znalosti a hodnota produktu (<i>knowledge and value of product</i>) Průměrný čas čekání (<i>average waiting time</i>)	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) (Grønholdt & Martensen, 2006) (Milichovský, 2015)

Metriky značky a image	Literatura
Brand equity	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)
Povědomí o značce (<i>awareness</i>)	(Clark, 1999)
Trend značky (<i>major brand trends</i>)	(Davidson, 1999)
Vnímaná odlišnost (<i>perceived differentiation</i>)	(Grønholdt & Martensen, 2006)
Reputace (<i>image/reputation</i>)	(Milichovský, 2015)
Vnímaná hodnota (<i>perceived value</i>)	(Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013)
Znalosti a hodnota značky (<i>knowledge and value of brand</i>)	
Tržní metriky	Literatura
Tržní trend (<i>market trend (%)</i>)	(Clark, 1999)
Počet transakcí, konverzí (<i>conversion</i>)	(Davidson, 1999)
Cenová elasticita (<i>price elasticity</i>)	(Grønholdt & Martensen, 2006)
	(Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013)
Efektivnost	Literatura
Efektivnost (<i>efficiency</i>)	(Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013)
Inovace	Literatura
Počet nových produktů (<i>number of new products</i>)	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)
Tržby za nové produkty (<i>revenue of new products</i>)	(Davidson, 1999)
Marže za nové produkty (<i>margin of new products</i>)	(Grønholdt & Martensen, 2006)
Podíl prodeje nových produktů a služeb za posledních 5 let	
Podíl investice na výzkum z obrátu (<i>R&D as % of sales</i>)	
Podíl na kapitálové náklady z obrátu (<i>capex as % of sales</i>)	
Oblast marketingu	Literatura
Podíl na marketingových investicích z obrátu (<i>marketing as % o sales</i>)	(Davidson, 1999)
Trend distribuce (<i>distribution trend %</i>)	(Grønholdt & Martensen, 2006)
Marketingové náklady (<i>marketing costs</i>)	(Milichovský, 2015)
Náklady za proklik (<i>cost per click</i>)	
Náklady za tisíc zobrazení (<i>costs per thousand</i>)	
Náklady na objednávku (<i>cost per order</i>)	
Interní metriky - Strategie	Literatura
Awareness of goals	(Ambler, 2000)
Commitment to goals	(Milichovský, 2015)
Active innovation support	
Resource adequacy	
Produktivita na zaměstnance (<i>productivity per employee</i>)	
Interní metriky - Kultura	Literatura
Appetite for learning	(Ambler, 2000)
Freedom to fail	
Relative employee satisfaction	
Aggregate customer brand empathy	
(<i>composite index of how well employees see company brands as consumers do</i>)	
Interní metriky - Výstupy	Literatura
Number of initiatives in proces	(Ambler, 2000)
Number of innovations launched	
% revenue due to launches during last three years	

Tabulka 1.12: Kategorie metrik a metriky pro měření marketingové výkonnosti sestavené na základě rešerše odborné literatury.

Zdroj: Autor

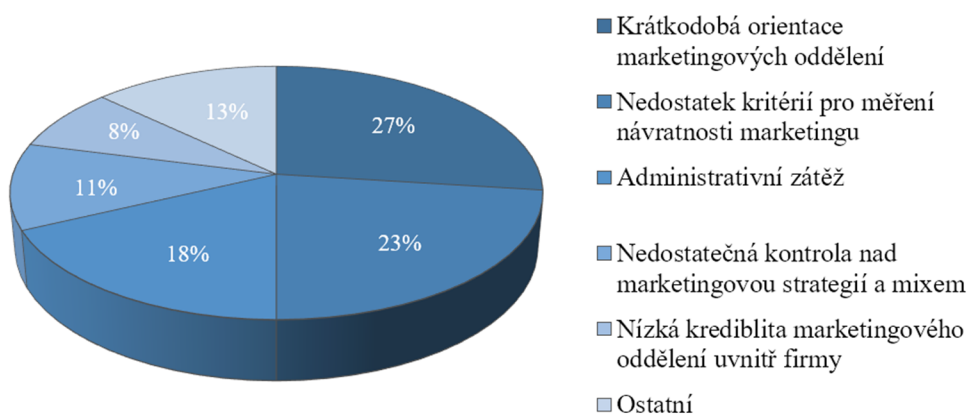
1.5 Vliv měření výkonnosti marketingu na firemní výkonnost

Marketingové aktivity a marketingová oddělení by měla tvořit významnou část firmy jak z hlediska organizace, tak z hlediska procesů a firemních aktivit. Marketingová oddělení pomáhají zodpovědět fundamentální strategické otázky související především s byznys modelem firmy, např. Kdo je náš zákazník? Jakou hodnotu mu nabízíme? Jak na tom vyděláme? Jak jsme schopni zajistit doručení hodnoty zákazníkovi při odpovídajících nákladech? Jak zajišťujeme zákaznickou spokojenost? Jak si udržujeme svou konkurenční pozici na trhu? (Clark, Osterwalder & Pigneur, 2012).

Znalost těchto otázek je elementární záležitostí každé firmy, která se chce na trhu udržet déle, než jen několik málo let. Jako vedlejší efekt hledání odpovědí na uvedené otázky je ujasnění si vlastních konkurenčních výhod, lepší definice pozice firmy na trhu a úspěšnější šíření důležitých informací uvnitř firmy, což je ostatně podstatou i strategie tržní orientace (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994).

Přínos marketingu je z mnoha empirických studií prokázaný, a to nezávisle na velikosti firmy či na geografii. Autoři (Karlíček, Novinský & Tahal, 2014) ve své knize uvádějí, že k tomu, aby firmy byly schopny posoudit a vyhodnotit význam a přínos marketingové funkce pro svou firmu a vyhodnotit skutečnou návratnost investic do této oblasti, je potřeba nastavit odpovídající systém měření a monitoringu. Pokud firma nevyužívá vhodná kritéria nebo je v horším případě nemá stanovena vůbec, představuje tato skutečnost pro firmu vážný problém. Typickým problémem pak bývají kritéria zaměřená příliš takticky, vágně či krátkodobě.

To dokládají pomocí realizovaného výzkumu ve spolupráci se společností Terada. Výzkum se týkal 1 100 marketérů z 19 evropských zemí a cílem bylo zjistit největší bariéry efektivity marketingu ve firmě. Výsledky výzkumu jsou prezentovány na Obrázku č. 1.7.



Obrázek 1.7: Nejvýznamnější bariéry efektivity marketingu ve firmě – vnímání marketérů.
Zdroj: (Karlíček, Novinský & Tahal, 2014)

Z Obrázku 1.7 je patrné, že jednou ze zásadních bariér pro správné ohodnocení marketingové funkce a celkového přínosu marketingu je nedostatek kritérií. Ať už se jedná o měření návratnosti marketingu, výkonnosti marketingových aktivit či efektivitu kampaní. Jinými slovy, manažeři nemají a ani nevyužívají prakticky žádné marketingové nástroje. Nejedná se bohužel pouze o problém vyhodnocování, ale o problém, který ovlivňuje zásadním způsobem i strategická rozhodnutí firmy či plnění stanovených cílů.

Jiný obdobný, o něco starší výzkum, ve kterém (Deloitte, 2006) oslovilo 460 řídících pracovníků, zjistil nedostatek dobře definovaných výkonových metrik, špatné interní koordinace a nejasně definovanou zodpovědnost. To jsou zároveň největší výzvy pro další zlepšování budoucnosti marketingu, nicméně jak poukazuje (Yeniyurt, 2003), na měření marketingu, jeho vyhodnocení a tvorbu marketingových metrik je důraz kladen již delší dobu. O to více, pokud v poslední době roste počet zařízení, pomocí kterých zákazník přichází s firmou do kontaktu. Vzniká více dat, je potřeba je zpracovávat a vyhodnocovat. I proto se výrazným tempem rozšiřuje strojové učení (ML – Machine Learning) do oblasti marketingu v čele s giganty jako Microsoft, Alphabet (Google) a mnohými dalšími.

Jak bylo poukázáno ve výzkumu (Karlíček, Novinský & Tahal, 2014), problémem bývají metriky a jejich nedostatek. První otázky, které se zde nabízejí, jsou např. Kolik metrik je optimální počet? Jaké to jsou? Názory se samozřejmě různí. Např. (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004) říká, že použití metrik je výrazně umírněno velikostí či sektorem firmy. Podle autorů platí, že velké firmy využívají více metrik, menší firmy méně. Autoři (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013) uvádějí typický počet metrik, který se v praxi využívá. Takovým číslem je průměrně 22,2 kritérií (medián 23). Autoři (Ambler & Puntoni, 2003) došli ve svém výzkumu k podobnému číslu, a to průměrně 21 používaných metrik na firmu. Některé práce uvádějí, že firmy mívají dokonce přes 100 měřících kritérií. To potvrzují i autoři (Grønholdt & Martensen, 2006), kteří poukazují na to, že typicky bývá v praxi použit dlouhý výčet metrik, které vyžadují značné zdroje. Těmi je myšleno samotné vytvoření takového portfolia metrik a dále jejich pravidelná aktualizace. Zde vzniká potřeba redukce těchto metrik a dosažení významného zjednodušení.

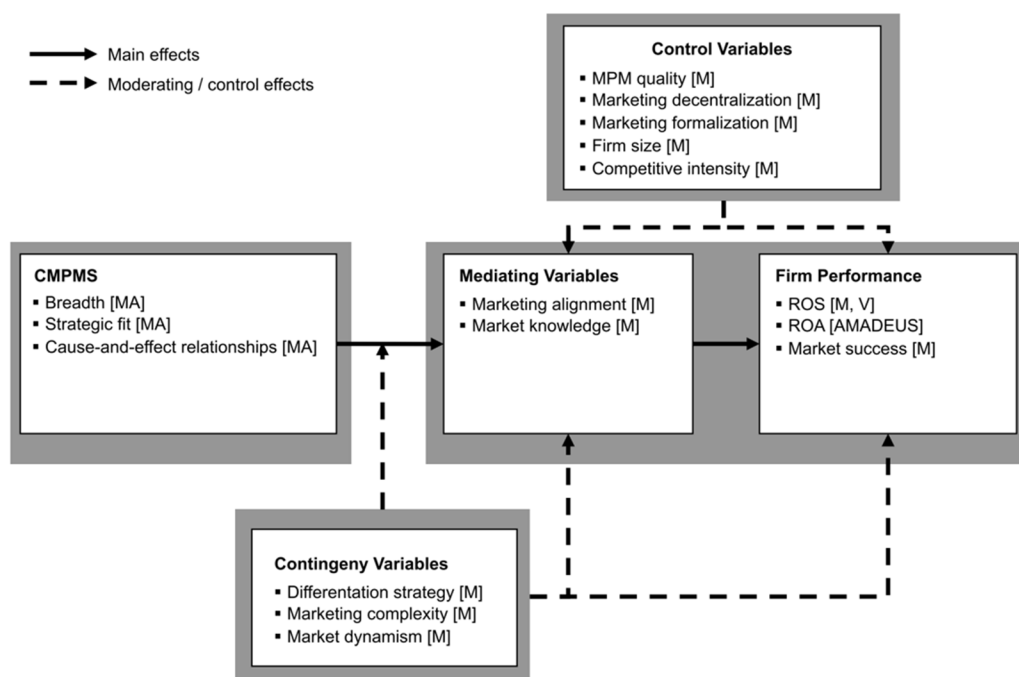
Kromě počtu metrik je také velmi důležitou vlastností jejich spolehlivost. Vědci (Parikh, Fazlollahi & Verma, 2001) ve své práci ukazují, že manažeři jsou více ochotni používat informace z rozhodovacího systému, se kterým jsou spokojeni a důvěřují mu a na základě toho provádějí důležitá rozhodnutí.

Problém měření marketingu samozřejmě nespočívá pouze v počtu využívaných metrik. Problém je už samotný výběr, jak uvádějí ve své práci (Valos & Vocino, 2006). Jaké metriky a kritéria jsou vhodná pro malé firmy? Jaká pro velké? Problémy používaných metrik se zabývá např. kniha (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2013), která komplexně shrnuje poznatky o hodnocení a měření marketingové výkonnosti. Autoři se výzkumem snažili zjistit klíčové metriky pro měření výkonnosti marketingu. Jedná se o tak složitý problém, že nedokázali vybrat portfolio několika málo metrik, které by marketérům mohli doporučit jako *best practice*. Autoři uvádí i několik důvodů, proč to není možné. Výsledkem je velmi komplexní seznam metrik a kritérií z různých oblastí firmy. Kompletní list těchto metrik je uveden v Příloze E. Pro doplnění uvedu, že výsledný seznam obsahuje 120 metrik a kritérií z 9 různých oblastí.

Jiná studie (Ambler & Xiucun, 2003) se snažila objasnit důležitost jednotlivých domén, ze kterých se konkrétní metriky vybírají. Testovány byly kategorie metrik finanční, nefinanční, zákaznické a metriky konkurence. Autoři porovnávali využití metrik z těchto kategorií na geograficky odlišných místech – UK a Čína. Výsledkem bylo zjištění, že Čína vidí finanční metriky jako méně důležité, než firmy v UK a také, že Čína se jeví jako více marketingově orientovaná. Oba státy přikládaly stejnou důležitost vybraným kategoriím.

Dalším problémem je výběr přístupu k měření. V literatuře jsou zmíněny dva přístupy. První z nich je *selektivní*, což znamená, že marketér se orientuje pouze na vybrané metriky a kritéria. *Komplexní* přístup se naopak snaží postihnout co nejvíce metrik a oblastí v rámci marketingu. Využívají se k tomu různé modely, které ale často přesahují i mimo marketing.

Otázku, kterou si ve své studii položili (Homburg, Artz & Wieseke, 2012), se týká komplexnosti systému pro měření marketingové výkonnosti. Studie se snažila přinést odpovědi na otázku, jak moc ovlivňuje komplexnost (komprehensivnost) MPM celkovou výkonnost firmy – měřeno objektivními metrikami výkonnosti (ROS, ROA). Výsledky nejsou jednoznačné, závislost je podmíněná a záleží na dalších faktorech jako např. marketingová strategie, znalosti z trhu, marketingová složitost (*marketing complexity*), dynamičnost trhu (*market dynamism*). Některé závislosti jsou přímé, jiné zprostředkující. Celý model je zachycený na následujícím obrázku, ve kterém jsou zřetelně vyznačeny hlavní efekty ovlivňující firemní výkonnost a dále vedlejší efekty.



Obrázek 1.8: Model ovlivňování výkonnosti firmy skrze komplexnost MPMS (obrázek ponechán bez překladu).

Zdroj: (Homburg, Artz & Wieseke, 2012)

Jedna z největších překážek úspěšného měření výkonnosti marketingu je rozměrnost samotného marketingu (Clark, 2001). Marketing může být vnímán v mnoha směrech a to, co je měřeno, závisí na tom, jak je marketing chápán. Největší dichotomie mezi výzkumem a praxí

je rozdílnost marketingu jako organizační funkce (marketingové oddělení s vlastním rozpočtem) a marketingu, chápaného jako proces a jako celek (vztah mezi firmou a zákazníkem). Ve své práci (Woodburn, 2004) autorka rovněž poukazuje na fakt, že marketing nepatří mezi klíčové funkce v mnoha organizacích.

Mnoho výzkumů i prací uvádí, že neexistuje univerzální model, který by bylo možné použít na měření a vyhodnocení marketingu. Jednak je to dáno neustálými změnami, které v oblasti marketingu probíhají a dále výzvami, které podle autorů (Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013) existují. Ti říkají, že jsou jisté výzvy, zejména v oblasti používaných nástrojů, času a personálních kapacit, stejně jako práci s daty (jak data zpracovávat, jak k nim přistupovat, jak zajistit spolehlivost, spolupráci apod.).

Další překážkou, jak již bylo řečeno, je častá orientace právě na finanční metriky, které jsou z pohledu vlastníků, tak z pohledu manažerů nejsnáze uchopitelné. Samozřejmě z pohledu firemní strategie je tento způsob vyhodnocení nevhodný (Valos & Vocino, 2006).

(Neely, 1998) ve své knize, ve které shrnoval doposud vytvořené modely pro měření výkonnosti, poukázal na existenci mnoha modelů a portfolií metrik, nicméně dosud nebyl vytvořen systematický přístup k měření výkonnosti. V této souvislosti poukázal na „*channel performance metric paradox*“. Tento paradox vyjadřuje, že různé systémy a různé kanály vyžadují konkrétní měřicí strukturu a pro firmu je tak proto nemožné rozšiřovat současně všechny výkonnostní metriky napříč všemi kanály (Valos & Vocino, 2006). Tento paradox se vyskytuje, pokud nastane nežádoucí kompromis, tedy pokud zlepšení jednoho měřicího kritéria redukuje výkon jiného kritéria.

Kromě toho jsou podle studie (AMA, 2013) další překážky nedostatek zdrojů, nedostatek technologií nebo nástrojů. Pro přehlednost je zde uvedena Tabulka 1.13, která problémy měření marketingové výkonnosti shrnuje a uvádí k nim relevantní literaturu.

Problém	Literatura
1. Otázka počtu používaných metrik a jejich nedostatek	(Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2013; Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013; Karlíček, Novinský & Tahal, 2014; Sorina-Diana, Dorel & Nicoleta-Dorina, 2013; Valos & Vocino, 2006)
2. Výběr konkrétních kritérií a metrik, výběr oblastí	(Ambler & Xiucun, 2003; Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016; Grønholdt & Martensen, 2006; Neely, Gregory, Platts & Ken, 2005)
3. Kvantifikovatelnost marketingových aktivit a jejich efektivita	(Clark, 2001; Woodburn, 2004)
4. Nedostatek zdrojů	(AMA, 2013)
5. Nedostatek nástrojů	(AMA, 2013)

Tabulka 1.13: Nejčastější problémy měření marketingové výkonnosti v literatuře.

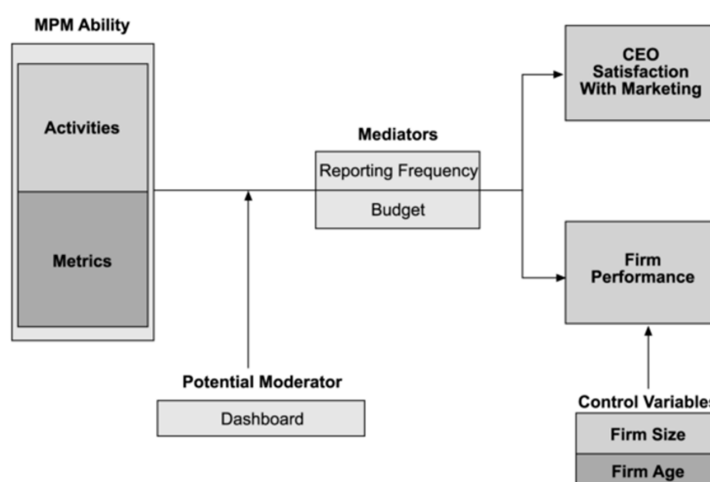
Zdroj: Autor

Důležitost měření výkonnosti marketingu a jeho hodnocení je dána nejen díky literatuře a provedeným studiím, což je z teoretického hlediska pro mnoho řídicích pracovníků nepodstatné. Důležitost je ale dána také praktickými potřebami.

Stěžejní praktickou otázkou je samozřejmě *Proč měřit výkonnost marketingu?* Jak ve své práci uvádějí (Clark, Abela & Ambler, 2006), měření výkonnosti marketingu je v jistém smyslu užitečný proces pro organizaci, jehož výsledky musí produkovat pro firmu větší benefity, než jsou náklady na měření a získávání dat. V tomto smyslu by mělo být zlepšení ve firemním výkonu dosaženo zejména díky měřicímu procesu.

Je důležité zmínit, že měření hraje zásadní roli při implementaci dlouhodobé strategie (Kaplan & Norton, 1996a,b). Pokud bychom hledali krátkodobé efekty měření marketingové výkonnosti, jedná se například o finanční plánování. V praxi je možné se setkat s plánováním finančních prostředků, které je založené na předchozích obdobích či na předchozích výsledcích marketingových aktivit. Logické je to z pohledu ukotvení na reálném datovém základu, a nikoliv na intuici a odhadu. Tento princip ale nemusí být vždy správný.

Problematika marketingu a vyhodnocování jeho vlivu na firmu a její celkovou výkonnost je velmi komplexní. Kvůli snazšímu uchopení představili autoři (O'Sullivan & Abela, 2007) model, ve kterém vliv měření marketingu ilustrují pomocí schématu. Snaží se zachytit vliv způsobu měření marketingové výkonnosti na jednak spokojenost CEO nebo marketingového ředitele s marketingovými aktivitami, jednak také na celkovou firemní výkonnost.



Obrázek 1.9: Model hodnocení vlivu měření marketingové výkonnosti na výkonnost podniku a spokojenost manažerů (obrázek ponechán bez překladu).

Zdroj: (O'Sullivan & Abela, 2007)

Autoři na základě tohoto schématu sestavili ve svém výzkumu v roce 2009 hypotézy, které následně ověřovali či vyvraceli. Došli k závěru, že měření výkonnosti marketingu je významně asociováno jak se spokojeností marketingového ředitele (manažera či CEO), tak s firemní výkonností.

Dále byla potvrzena hypotéza, že schopnost měřicího systému poskytnout komplexní sadu metrik je pozitivně asociována se spokojeností marketingového manažera s marketingovými aktivitami. Naopak hypotéza, která říká, že schopnost poskytnout komplexní sadu metrik je pozitivně asociována s celkovou firemní výkonností, nebyla ve výzkumu potvrzena. Toto je velmi důležité sdělení zejména pro velké firmy, které častěji používají komplexnější sady metrik.

Pro tuto disertaci je důležitá také další hypotéza, která byla prověřována ve stejném výzkumu. Jedná se o hypotézu, která říká, že čím větší využití marketingových reportů, tím vyšší bude pozitivní efekt měření výkonnosti marketingu na celkovou výkonnost firmy a spokojenost marketingového manažera s marketingovými aktivitami. Tato hypotéza byla zamítnuta.

Zmíněné hypotézy říkají, že při návrhu modelu pro měření marketingové výkonnosti nehraje klíčovou roli počet metrik a také množství reportů, které jsou k dispozici pro řídicího pracovníka.

2. Tržní orientace

2.1 Definice tržní orientace

Tržní orientace (MO) byla poprvé popsána na počátku devadesátých let a hned z počátku vznikly dva hlavní směry, které tvořily základní stavební kámen pro mnoho pozdějších výzkumů. Prvním takovým směrem byla definice tržní orientace podle autorů (Kohli & Jaworski, 1990). Ti postavili definici na třech základních pilířích.

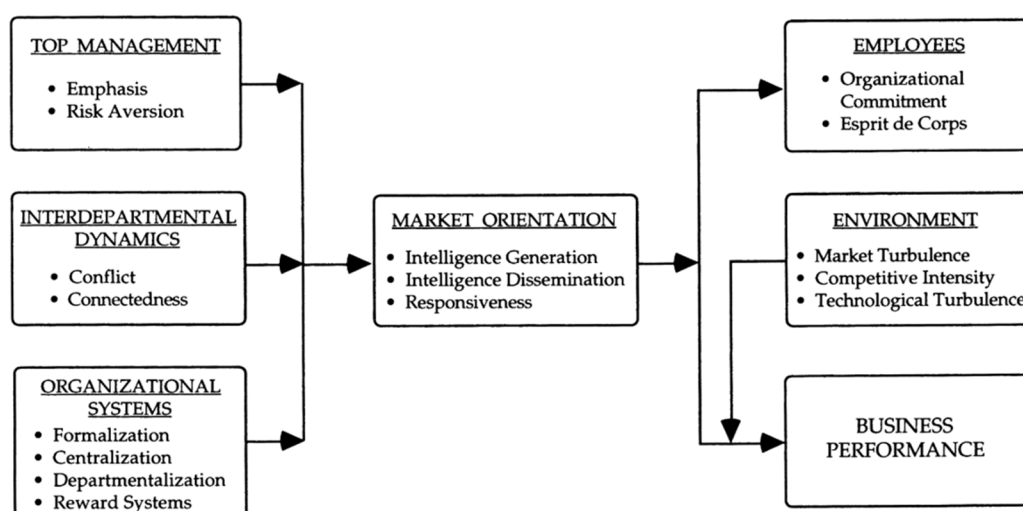
Prvním pilířem je systematický sběr a generování informací z trhu, druhým zásadním pilířem je šíření těchto informací napříč firmou a jejími odděleními a posledním pilířem je aplikace znalostí těchto informací do rozhodovacích procesů a chování firmy (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Selnes, Jaworski & Kohli, 1996). Z definice je zřejmé, že tržní orientace se snaží využít veškeré informace jak z externího, tak interního prostředí firmy, učit se z nich a maximálně je využít (Baker & Sinkula, 2009).

Druhý směr tržní orientace byl definován autory Narverem a Slaterem a opírá se o konkurenceschopnost firmy. Hovoří o podnikové kultuře, která by měla vytvářet přidanou hodnotu pro své zákazníky skrze tři důležité komponenty: (1) zákaznickou orientaci, (2) orientaci na konkurenci, (3) interfunkční koordinaci.

Firma, která je tržně orientovaná z tohoto pohledu doručuje zákazníkům nejvyšší možnou hodnotu, chová se efektivně a hledá neustálou rovnováhu mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

Pokud je hodnocen vztah tržní orientace k výkonnosti podniku, pak se jedná o důsledek, neboli tržní orientace přímo ovlivňuje firemní výkonnost. Tento vztah naznačili autoři v práci (Jaworski & Kohli, 1993). Vztah je zachycen na Obrázku č. 2.1.

Tržní orientace firmě přináší nesporné výhody, jak bylo prokázáno ve výzkumech. Firmy s tržně orientovanou podnikovou kulturou se lépe adaptují na dynamicky se měnící podmínky trhu, čímž si dokáží zajistit dlouhodobý ekonomický prospěch. Chce-li firma na trhu přežít, musí vykazovat alespoň minimální míru tržní orientace (Kohli & Jaworski, 1990).



Obrázek 2.1: Předpoklady a dopady strategie tržní orientace (obrázek ponechán bez překladu).

Zdroj: (Jaworski & Kohli, 1993)

Důležitá jsou i další zjištění, která byla prokázána. Například, že tržní orientace silně koreluje s profitabilitou firmy (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990) nebo že pozitivní vztah mezi tržní orientací a výkonností firmy je silný bez ohledu na trh, technologický pokrok či sílu konkurence (Jaworski & Kohli, 1993).

Pro potřeby této disertační práce je k tržní orientaci využíván přístup podle autorů (Narver & Slater, 1990). Je to zejména díky teoretické blízkosti tohoto přístupu k tržní orientaci s konkrétními vybranými doménami marketingové výkonnosti (orientace na zákazníka a zákaznické metriky, orientace na konkurenci a konkurenční metriky).

2.2 Měření tržní orientace

Již byly zmíněny dva základní přístupy k tržní orientaci a k jejich definicím, ze kterých se obvykle vychází. Stejně tak existují různé přístupy k tomu, jak tržní orientaci, přesněji řečeno stupeň tržní orientace, změřit.

Přístup podle (Kohli & Jaworski, 1990) využívá škálu, kterou autoři nazvali MARKOR. Jedná se o 20 položek, které jsou rozděleny do třech komponent: (a) Generování tržního zpravodajství, (b) Šíření těchto informací napříč firmou, (c) Schopnost reakce – zahrnující jak design, tak vlastní implementaci odezvy. Skóre MARKOR je jednoduchým průměrem skóre všech tří základních komponent.

Druhý přístup podle (Narver & Slater, 1990) využívá MKTOR, což je škála tvořená 15 položkami, rozdělených také do třech základních skupin podle samotné definice tržní orientace: (a) Orientaci na zákazníka, (b) Orientaci na konkurenci, (c) Interfunkční koordinaci.

Skóre MO je pak v MKTOR metodě opět jednoduchým průměrem skóre všech tří základních

komponent. Jelikož pro účely této práce byl vybrán druhý přístup definice tržní orientace, bude adaptován i tento systém měření stupně tržní orientace, tedy MKTOR.

V souvislosti s měřením tržní orientace je nutné poznamenat, že oba přístupy sklídily také výraznou kritiku, a to zejména díky procesu tvorby vlastních škál (Gabel, 1995) či přílišného zaměření na samotnou firmu (Gabel, 1995; Steiman, Deshpandé & Farley, 2000).

Později se někteří autoři snažili jednotlivé přístupy k měření tržní orientace i modifikovat či zpřesnit (Deng & Dart, 1994; Gray, Matear, Boshoff & Matheson, 1998). Právě autoři (Deng & Dart, 1994) zaměřili svůj výzkum na různá odvětví a dle jejich závěrů je tržní orientace dosahována spíše u menších organizací nežli u velkých.

2.3 Vliv tržní orientace na firemní výkonnost

Souvislost mezi tržní orientací a firemní výkonností je poměrně precizně prozkoumaná problematika. Za dobu několika posledních desetiletí existují práce, které dokazují významný pozitivní efekt mezi tržní orientací a firemní výkonností (Agarwal, Erramilli & Dev, 2003; Akimova, 2000; Avlonitis & Gounaris, 1997; Deng & Dart, 1994; González-Benito & González-Benito, 2005; Horng, Cheng & Chen, 1998; Narver & Slater, 1990; Pulendran, Speed & Widing, 2000).

Existují ale také práce, které uvádějí nevýznamný, nejednoznačný, nepřímý či dokonce negativní efekt (Au & Tse, 1995; Bhuian, 1997; Diamantopoulos & Hart, 1993; Esslemont & Lewis, 1991; Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016; Han, Kim & Srivastava, 1998; Tse, 1998). Při detailnějším zaměření lze spatřit metodickou souvislost mezi pracemi, které uvádějí pozitivní vazby mezi MO a firemní výkonností a mezi těmi, které uvádějí negativní či nevýznamné vztahy mezi tržní orientací a výkonností firmy.

Tato metodologická souvislost je dána tím, že práce, které využívají pro hodnocení marketingové výkonnosti subjektivní metriky hodnocení výkonnosti vykazují pozitivní vztah mezi MO a firemní výkonností, zatímco práce, které využívají objektivní metriky hodnocení marketingové výkonnosti, tento vztah uvádějí nevýznamně či negativně. Nejedná se o efekt ve všech uvedených výzkumech, nicméně jedná se o významný efekt, jak dokumentují (Dawes, 2000; González-Benito & González-Benito, 2005; Ward, Girardi & Lewandowska, 2006).

Pro úplnost – objektivní metriky jsou takové metriky, které tvoří hodnoty ROA, ROE, ROS, tržní podíl atp. Tyto finanční metriky jsou v jistých případech reportovány přímo respondenty, v jiných případech jsou uváděny ze sekundárních zdrojů (Harris, 2001).

Naproti tomu subjektivní metriky výkonnosti jsou takové, které jsou obvykle definovány formou stupnice s hodnocením od „velmi špatné“ po „vynikající“ ve vztahu k byznysu respondenta (Dawes, 2000). Neformálně řečeno, jedná se o popis skutečnosti tak, jak ji vnímá respondent, často jde o relativní hodnocení například vůči konkurenci.

Jak již bylo zmíněno, existují práce prokazující pozitivní, negativní nebo kombinovaný vztah mezi tržní orientací a výkonností firmy. Mezi práce, které spadají do kombinovaného vztahu patří například (Jaworski & Kohli, 1993). Tato práce ukázala pozitivní asociaci se subjek-

tivními metrikami hodnocení výkonnosti, nicméně nikoliv při použití objektivních metrik výkonnosti. Obdobně práce (Au & Tse, 1995; Bhuiyan, 1997; Diamantopoulos & Hart, 1993; Esslemont & Lewis, 1991; Tse, 1998). Použité metriky v těchto případech byly objektivní a neukázaly signifikantní vztah mezi MO a výkonností.

Mezi práce prokazující pozitivní vztah mezi MO a výkonností firmy využívající objektivní metriky patří (Han, Kim & Srivastava, 1998). Jedná se o studii mezi US bankami. Prokázaný vztah byl pozitivní, nicméně nebyl významný. Nalezen byl nepřímý vztah (zprostředkovaný skrze inovace).

Téma objektivních a subjektivních metrik uchopila ve svém výzkumu také (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Tato práce zkoumala finské firmy využívající objektivní metriky výkonnosti (typicky ziskovou marži). Výsledkem práce skrze regresní analýzu je zjištění, že MO nepřispívá k firemní výkonnosti, nicméně v práci byla dále využita fuzzy set kvalitativní komparativní analýza (fsQCA), která objasnila konfigurace, při kterých tržní orientace k vysoké výkonnosti přispívá a dále domény metrik, které jsou pro dosažení vysoké objektivní výkonnosti využívány. Mezi zmíněné konfigurace patří například situace, kdy je firma malá, tržně orientovaná a je tržním lídrem. Další obdobné konfigurace jsou uvedeny v následující Kapitole 3.1.

Z uvedených studií se jeví jako zásadní zjištění, že vztah mezi MO a výkonností podniku je silnější u studií, které využívaly subjektivní metriky výkonnosti. Obdobný závěr je potvrzen také prací (Kirca, Jayachandran, Bearden & Bearden, 2005) nebo rešerší literatury (González-Benito & González-Benito, 2005).

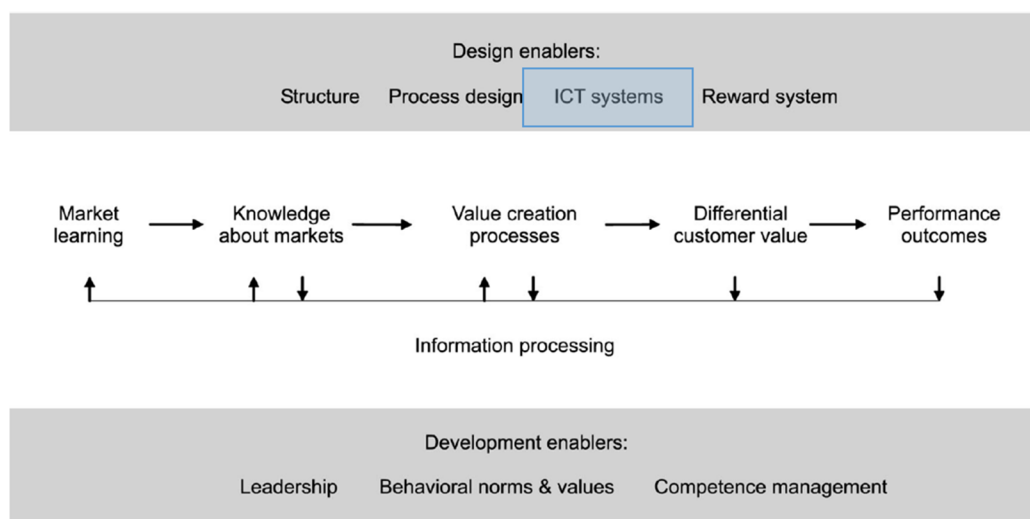
3. Vztah měření výkonnosti marketingu, tržní orientace a firemní výkonnosti

3.1 Popis vzájemných vztahů

Zásadním vztahem pro tuto práci je vztah mezi měřením výkonnosti marketingu (MPM) a tržní orientací (MO). Jak již bylo zmíněno dříve v práci, měření a hodnocení výkonnosti marketingu velmi úzce souvisí se strategií tržní orientace, neboť se v obou případech jedná o strategické koncepty k dosažení či ovlivnění firemní výkonnosti. V práci (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) je tržní orientace chápána jako neformální organizační kultura, která předpokládá, že přidaná hodnota pro zákazníka je klíčový aspekt prosperity podniku (Gebhardt, Carpenter, Sherry & Sherry, 2006). Naproti tomu MPM v té samé práci reprezentuje formální manažerský nástroj, který je tvořen metrikami, které souvisí s podnikovým výkonem a stanovenými firemními cíli a také s vyhodnocením výsledků relevantních k těmto cílům (Morgan, Clark & Gooner, 2002; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004; Stewart, 2009).

Oba koncepty, jak tržní orientace, tak MPM, jsou velmi důležité a mají jedno společné – jejich cílem je zlepšit firemní výkonnost skrze vytvoření hodnoty na trzích (Verhoef & Leeflang, 2009). Důležitost systému pro měření marketingové výkonnosti v souvislosti se strategií tržní orientace dokazuje i práce autorů (var Raaij & Stoelhorst, 2008). Ti se na MO a MPM nedívají jako na rovnocenné nástroje pro zajištění firemní výkonnosti, nicméně považují systém pro měření výkonnosti marketingu jako jeden z faktorů umožňující implementaci strategií tržní orientace. Autoři jdou ještě dál a tvrdí, že pokud tento základní aspekt bude chybět, jedná se o překážku v implementaci strategie tržní orientace. Model, který byl vytvořen zmíněnými autory, je uveden na Obrázku č. 3.1.

V něm je měření marketingové výkonnosti znázorněno jako položka „ICT systems“, což jsou informační technologické systémy pro zpracování veškerých dat o aktivitách firmy i dat z trhu. Informační systémy jsou velmi cenným nástrojem, protože pomáhají veškeré získané informace z dat patřičně zasadit do kontextu. Práce (Clark, Abela & Ambler, 2006) potvrzuje hypotézu, že čím více jsou informace o výkonnosti marketingu vsazeny do kontextu konkurence, do kontextu splněných cílů, kontextu efektivity či efektivnosti, pak jsou manažeři více spokojeni s měřením marketingové výkonnosti.



Obrázek 3.1: *Faktory umožňující implementaci strategie tržní orientace (obrázek ponechán bez překladu).*

Zdroj: (var Raaij & Stoelhorst, 2008)

(Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) ve své práci zmiňují, že vztah mezi MPM a MO může být jak pozitivní, tak negativní. Teorie ale říká, že závisí více na kontextových faktorech, jako jsou velikost firmy a její postavení na trhu (Jaworski, 1998; Morgan, Clark & Gooner, 2002). Rozporuplná otázka je pak nad tím, proč některé firmy těží právě z kombinace vysoké tržní orientace a rozsáhlého měřicího marketingového systému, zatímco jiné firmy těží ze selektivního výběru marketingových metrik výkonnosti. Zejména pro velké firmy platí, že komprehensivní MPM a vysoký stupeň tržní orientace je nezbytná součást konfigurace firemních procesů, která zajišťuje vysokou výkonnost firmy a snižuje možné riziko neúspěchu (Gebhardt, Carpenter, Sherry & Sherry, 2006).

Pro malé firmy platí, že vysoká tržní orientace a marketingový měřicí systém se pozitivně vzájemně doplňují pouze v případě, že použití metrik není nadměrně komplexní (Homburg, Artz & Wieseke, 2012). Pro malé firmy proto platí, že kombinace vysokého stupně tržní orientace a selektivního výběru marketingových metrik je nezbytná pro vysoký firemní výkon. V dalších výzkumech nebylo příliš prostoru věnováno malým a středním podnikům (zejména středním firmám), což je prostor pro doplnění teoretických a praktických znalostí.

Pro detailnější vhled do problematiky vztahu MPM a MO se budu dále věnovat zejména výzkumu od (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Práce je pro tuto disertaci významná z několika důvodů. Prvním z nich je důležitost problematiky vztahu MPM a MO. Autoři v práci objasňují a uvádějí dosavadní studie, které často stereotypně uvádějí strategii

tržní orientace jako naprosto zásadní koncept k dosažení firemní výkonnosti, nicméně zcela opomíjejí další nástroje a mechanismy, jakým je třeba MPM. Konkrétně vztah MPM a MO je z pohledu teorie neprozkoumaný.

Druhým důvodem vysoké relevance pro tuto disertaci je zaměření se na objektivní metriky marketingové výkonnosti. Jak již bylo zmíněno, mnoho výzkumů hodnotilo výkonnost firmy jak pomocí objektivních metrik, tak pomocí subjektivních. Závěry významnosti metrik objektivních a subjektivních pro výkonnost firmy se liší, nicméně lze zobecnit, že subjektivní metriky vykazují silnější vazbu mezi MO a firemní výkonností. Autoři v tomto případě zvolili metriky objektivní, jejichž údaje jsou dostupné o konkrétních firmách ve veřejných databázích. V rámci výzkumu této disertace však budou zvoleny jak objektivní metriky výkonnosti firmy, tak také subjektivní. Dosažené výsledky budou v závěrečné části disertaci porovnány.

Dalším důvodem relevance výzkumu (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) pro tuto disertaci je to, že v práci je zkoumána závislost MPM a MO z pohledu typu firmy a firemního kontextu. Jak autoři uvádějí, studie zkoumající tento vztah dosud neexistují. Postavení na trhu je pro firemní výkonnost klíčové, neboť hráči s pevnou inovativní pozicí na trhu (*market leaders*), dokáží získávat varovné signály v předstihu, před dalšími konkurenty. Tyto signály se týkají zákazníků, konkurence i finančních metrik. Pro tržní lídry platí, že kombinace vysokého stupně tržní orientace a komplexního MPM je nezbytnou součástí pro vysokou objektivní výkonnost.

Naproti tomu tržní následovníci (*market followers*) pravděpodobně profitují více ze selektivního výběru metrik, jelikož nepotřebují být ostražití, jako tržní lídři. Pro tržní následovníky také platí, že vysoké výkonnosti dosahují v kombinaci vysokého stupně tržní orientace a cíleného MPM v oblasti zákazníků a/nebo konkurence. Existují ale situace, kdy toto neplatí. Je nezbytné říci, že kombinace nízkého stupně tržní orientace a nekomplexního MPM není dostačující podmínka k nízké výkonnosti firmy.

Posledním důvodem relevance výzkumu (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) k této disertaci je zaměření se na malé a střední podniky. Liší se samozřejmě geografické zacílení. Zatímco autoři se zaměřili na Finsko, výzkum v rámci této disertační práce je zaměřen na Českou republiku a její malé a střední podniky.

Studie (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) byla realizována ve Finsku v roce 2010. Hlavní respondenti studie byli top manažeři firem (často byli mezi respondenty i CEO) s více než pěti zaměstnanci, nicméně mikro podniky byly posléze vyloučeny (mikro podniky = firmy s méně než 10 zaměstnanci). Jako zdroj informací o firmách posloužila databáze od poskytovatele MicroMedia. Finální počet zúčastněných respondentů bylo 628 firem.

Studie byla zaměřena na vztah tržní orientace a měření marketingové výkonnosti. MO je chápána jako strategie firmy, která pomáhá definovat a udržovat tržní i firemní cíle, MPM je pak nástroj, díky kterému lze kontrolovat výkon veškerých marketingových aktivit. Oba tyto nástroje jsou chápány jako faktory ovlivňující firemní výkonnost. Jejich vzájemný vztah však nebyl nikde dosud detailněji zkoumán.

V práci byla uvedena kritika neformálnosti MO a formálnosti MPM, což je ve vzájemném rozporu. Jak ale ukazují výzkumy (Tomas, Hult, Ketchen & Slater, 2005), vzájemný vztah

nelze přesně definovat a oba nástroje tak mohou působit jako vzájemně podporující.

Pro měření stupně tržní orientace byl ve studii využit MKTOR, což je škála definovaná autory (Narver & Slater, 1990). Pro hodnocení marketingové výkonnosti (MPM) využili autoři upravenou sadu metrik od autorů (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004). Tato sada metrik z roku 2004 pokrývá 6 marketingových kategorií, nicméně pro potřeby práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) byly tyto kategorie redukovány na pouhé tři (zákaznické metriky, metriky konkurence a finanční metriky). Autoři navíc v každé kategorii využili pouze metriky, které byly v dané kategorii nejvíce využívány.

Práce je zaměřena napříč mnoha sektory finské ekonomiky (zpracovatelský průmysl, velkoobchod a maloobchod, informační a komunikační technologie). Vzorek respondentů z pohledu velikosti firmy byl následující: malé 49 %, středně velké firmy 31 % a velké firmy 20 %.

Výkonnost firmy byla hodnocena na základě objektivních metrik např. zisková marže (%). Tyto informace jsou dostupné z komerční databáze Voitto. Použity byly údaje z roku 2011. Jako statistické nástroje využili autoři regresní analýzu, faktorovou analýzu a dále poměrně moderní *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA), která není v tomto kontextu ve studiích prakticky vůbec využívána, ačkoliv přináší zajímavý pohled na data (Frambach, Fiss & Ingenbleek, 2015; Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016).

Configuration (Profit Margin %)	C1a	C1b	C2	C3
MO (High)	●	●	●	●
MPM Metrics				
Customer attitude metrics		●	●	⊗
Competitor metrics		●		●
Financial metrics		●	⊗	●
Firm Characteristics				
Firm size (large)	⊗		⊗	⊗
Market position (leader)	●	●		
Goodness-of-Fit				
Raw coverage	.20	.11	.18	.12
Unique coverage	.08	.04	.10	.06
Consistency	.78	.87	.84	.82
Solution coverage	.43			
Solution consistency	.81			
Frequency cutoff	10 (10)			
Consistency cutoff	.82 (.80)			

Notes: Black circles indicate the presence of a condition, and circles with an "x" indicate its absence. Large circles indicate core conditions; small circles, peripheral conditions. Blank spaces indicate "don't care."

Tabulka 3.1: Konfigurace MO a MPM (včetně charakteristik firem), které byly asociovány s vysokou výkonností firmy (tabulka ponechána bez překladu).

Zdroj: (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016)

Hlavním výsledkem studie je Tabulka 3.1, ve které autoři shrnují získané výstupy. Tabulka znázorňuje konkrétní čtyři konfigurace, ve kterých firmy dosahují vysoké výkonnosti.

- 1) C1a reprezentuje malé, tržně orientované firmy, které jsou tržními lídry.
- 2) C1b reprezentuje tržně orientované firmy, které jsou lídry s komprehensivním MPM (užití zákaznických metrik, metrik konkurence i finančních).

3) Konfigurace C2 a C3 reprezentují malé tržně orientované firmy s cíleným (*focused*) MPM.

Jak lze z uvedené tabulky vyčíst, C1a dosahuje vysoké výkonnosti bez ohledu na použité MPM. C2 naproti tomu reflektuje široké použití zákaznických metrik, ale limitované využití metrik finančních. C3, což je také malá tržně orientovaná firma, těží z širokého využití finančních metrik a metrik konkurence, ale omezeného využití zákaznických metrik.

Mezi hlavní závěry práce patří zjištění, že malé firmy dosahují lepší výkonnosti, jestliže využívají cílené (*focused*) MPM. U velkých firem naopak platí, že těží z komplexivních (komplexních) měřících systémů. Všechny firmy, které patří do uvedených čtyř konfigurací, dosahují vysokého stupně tržní orientace. Práce nenašla žádnou konfiguraci, která by vedla k nízké výkonnosti firmy.

4. Cíle a metodika práce

4.1 Cíle práce

Disertační práce má stanovené následující cíle:

Cíl 1: Na základě existující odborné akademické literatury kategorizovat metriky využívané pro měření výkonnosti marketingu.

Cíl 2: Zjistit, jaké metriky jsou pro měření výkonnosti marketingu nejčastěji využívány v praxi malých a středních firem.

Cíl 3: Zjistit vztah mezi měřením výkonnosti marketingu, tržní orientací a výkonností malých a středních firem.

Cíl 4: Identifikovat konfigurace měření výkonnosti marketingu a tržní orientace, které vedou k vysoké, resp. nízké výkonnosti malých a středních firem.

Uvedené cíle jsou rozpracovány do následujících hypotéz a výzkumných otázek.

1. Hypotéza prošetřující vztah MPM k výkonnosti podniku
2. Hypotéza prošetřující vztah MO k výkonnosti podniku
3. Hypotézy prošetřující vzájemný vztah MPM a MO
4. Hypotézy prošetřující vztah počtu používaných metrik na výkonnost podniku
5. Výzkumné otázky zkoumající vliv MPM a MO na výkonnost podniku

1. Hypotéza prošetřující vztah MPM k výkonnosti podniku

Literatura uvádí příklady důležitosti a vlivu měření výkonnosti marketingu na výkonnost podniku (Clark, Abela & Ambler, 2006; Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2013; Kaplan & Norton, 1996a). Za účelem prošetření tohoto vlivu bude výkonnost podniku hodnocena po-

mocí subjektivních a také objektivních metrik výkonnosti. Stanoveny proto byly následující hypotézy:

H1: *Skóre použití metrik MPM má pozitivní efekt na subjektivní výkonnost.*

H2: *Skóre použití metrik MPM má pozitivní efekt na objektivní výkonnost.*

2. Hypotézy prošetřující vztah MO k výkonnosti podniku

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, studie, které využívaly k hodnocení výkonnosti podniku objektivní metriky výkonnosti, vykazovaly horší výsledky v porovnání s těmi studiemi, které používaly subjektivní metriky výkonnosti. Jisté rozdíly vztahu tržní orientace a výkonnosti podniku vykazuje typ použitých metrik výkonnosti. Vztah tržní orientace a výkonnosti je typicky silnější tam, kde jsou využívány subjektivní metriky výkonnosti (González-Benito & González-Benito, 2005; Kirca, Jayachandran, Bearden & Bearden, 2005).

Z těchto studií vyplývá, že výzkumy využívající objektivní metriky výkonnosti byly méně úspěšné při hledání signifikantní závislosti mezi tržní orientací a výkonností podniku. Z uvedených důvodů bude závislost mezi tržní orientací a výkonností prověřena při využití obou typů způsobů hodnocení výkonnosti podniku (subjektivní i objektivní hodnocení). Stanoveny byly následující hypotézy:

H3: *Stupeň tržní orientace má pozitivní efekt na subjektivní výkonnost.*

H4: *Stupeň tržní orientace má pozitivní efekt na objektivní výkonnost.*

3. Hypotézy prošetřující vzájemný vztah MPM a MO

Odborná literatura zabývající se otázkou kombinace dvou strategických konceptů, kterými jsou měření výkonnosti marketingu a tržní orientace, chybí. Ačkoliv samostatně bylo oběma konceptům věnováno poměrně dost prostoru v odborné literatuře, společný vztah dostatečně prozkoumán nebyl. Dohledána byla pouze jediná práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016).

Tato práce oba koncepty považuje za velmi blízké a využívá vzájemně podobných komponent. V práci jsou pro měření výkonnosti firmy zvoleny domény: zákaznická, doména konkurence a finanční doména. Autoři předpokládají teoretickou souvislost mezi komponentou MO „orientace na zákazníka“ s doménou „zákaznických metrik“. Obdobně komponentu MO „orientace na konkurenci“ považují teoreticky blízkou „konkurenčním metrikám“. Tyto vztahy budou dále zkoumány, proto byly navrženy následující hypotézy:

H5: *Skóre použití zákaznických metrik je pozitivně asociováno s komponentou MO zákaznická orientace.*

H6: *Skóre použití metrik konkurence je pozitivně asociováno s komponentou MO orientace na konkurenci.*

4. Výzkumné otázky

Výzkumné otázky se týkají Cíle 4 a jsou zkoumány pomocí komparativní analýzy, konkrétně *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*. Výzkumné otázky jsou následující:

VO1: *Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky vysoké subjektivní výkonnosti?*

VO2: *Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky vysoké objektivní výkonnosti?*

VO3: *Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky nízké subjektivní výkonnosti?*

VO4: *Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky nízké objektivní výkonnosti?*

4.2 Metodika kvalitativního předvýzkumu

Před realizací hlavní části této disertace byl proveden kvalitativní předvýzkum. Jeho cílem bylo zjistit, jak malé a střední podniky měří výkonnost firmy, jak pracují se systémem odměňování svých pracovníků a dále jak tyto dva systémy podporují tržní orientaci (Jaworski & Kohli, 1993). Kvalitativní předvýzkum pomohl zjistit závěry a informace, které byly využity v dalších fázích při tvorbě dotazníku pro hlavní kvantitativní výzkum, zejména v oblasti měření a vyhodnocování marketingových aktivit.

Kvalitativní předvýzkum byl realizován ve spolupráci s výzkumnou agenturou Millward Brown v dubnu roku 2015. Celkový počet respondentů byl 5. Ve třech případech byli dotazováni marketingoví manažeři, v jednom případě přímo majitel firmy, který byl zároveň CEO, v posledním případě majitel, který byl zároveň finanční ředitel.

V rámci anonymizace byli jednotliví respondenti označeni písmeny A-E. Následující Tabulka 4.1 uvádí informace o dotazovaných společnostech.

Pro rozdělení firem na malé a střední byla využita definice Evropské unie, která považuje středně velké firmy za takové, které mají méně než 250 zaměstnanců. Malé firmy jsou dle EU takové, které zaměstnávají méně než 50 pracovníků a mikro podniky jsou firmy s méně než 10 zaměstnanci. Tato disertace se nesoustředí na mikro podniky, proto byli takoví respondenti ze vzorku odebráni.

Sběr dat probíhal formou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů v přibližné délce 45-60 minut pro každého respondenta. Hloubkové rozhovory byly nahrávány tak, aby bylo možné odpovědi kdykoliv opětovně kvůli kontrole a porozumění přehrát. Scénář se skládal z několika částí:

Firma	Obor	Počet zaměstnanců	Respondent	Reportování do zahraničí mateřské společnosti
Firma A	Služby a konzultace (B2B)	60	Marketingový manažer	Ano
Firma B	Informační technologie (B2B)	80	Marketingový manažer	Ne
Firma C	Finanční služby (B2C a B2B)	40	Marketingový manažer	Ano
Firma D	FMCG a HORECA (B2C a B2B)	120	CEO a majitel	Ne
Firma E	FMCG a HORECA (B2C)	25	Majitel a finanční manažer	Ne

Tabulka 4.1: Informace o respondentech a jejich firmách.

Zdroj: Autor

1. Úvod a „rozehřátí“
2. Téma: Výkonnost podniku
3. Téma: Tržní orientace
4. Shrnutí

1. Úvod a „rozehřátí“ (cca 10 minut)

Tato část sloužila pro seznámení respondenta se záměrem studie, byl představen moderátor a celý projekt. Respondentovi byla představena pravidla rozhovoru, probána volba nahrávání a následně se přešlo k rozehrívacím otázkám, např. jaká je struktura firmy, zda ve firmě mají interní marketingové oddělení atp.

2. Téma: Výkonnost podniku (cca 20 minut)

Tato část byla zaměřena na otázky týkající se měření a hodnocení výkonnosti podniku. Také v této sekci byla jedna „rozehrívací“ otázka, která se týkala spokojenosti respondenta s výsledky firmy za poslední rok a dále podle čeho takto usuzuje.

Další otázky se pak už týkaly toho, co firma sleduje při hodnocení výkonnosti a jak často. Následně byly kladeny otázky na konkrétní kategorie. Náš zájem byl primárně na objektivních finančních, tržních a prodejních metrikách, např. ROA, ROE, EVA, tržní podíl, tržby či počet zákazníků.

Následné otázky se týkaly konkrétních ukazatelů s tím, že je určil respondent a stanovil, na kolik jsou pro něj důvěryhodné.

3. Téma: Tržní orientace (cca 20 minut)

Úvodní otázky této části byly orientované na „soft“ indikátory: hodnocení spokojenosti zákazníků, dále průzkumy znalosti značky atd. Následovaly otázky na šíření informací napříč firmou, získávání informací a na systémy odměňování zaměstnanců.

4. Shrnutí

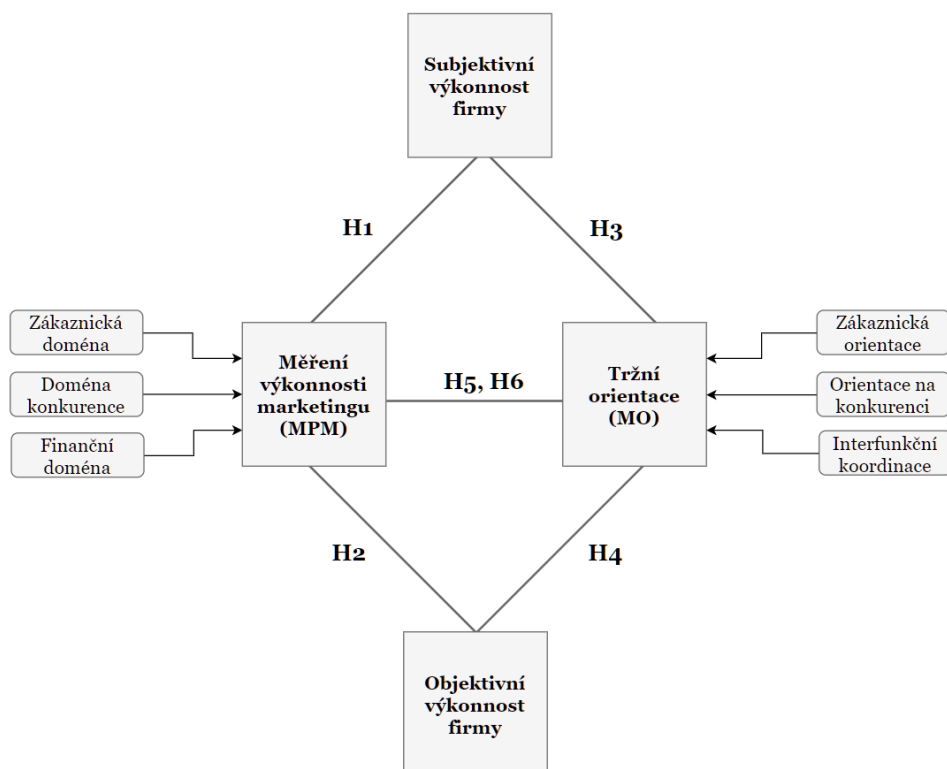
V závěrečné fázi byly kladeny otázky na ideální představu respondenta o hodnocení firemní výkonnosti. Otázky se týkaly také překážek a bariér, které brání v tom dosáhnout ideálního stavu a také toho, co by tyto změny firmě přinesly. Na úplný závěr bylo všem respondentům poděkováno za účast ve studii a věnovaný čas.

4.3 Metodika hlavního kvantitativního výzkumu

4.3.1 Schéma výzkumu

Hlavní částí disertační práce je kvantitativní výzkum, s pomocí kterého budou zjištěny nejčastěji používané metriky výkonnosti v praxi. Díky získaným datům bude prošetřen vztah mezi MPM a MO a jejich společný vliv na výkonnost podniku - hodnoceno subjektivními metrikami výkonnosti, dále jako „subjektivní výkonnost“ a objektivními metrikami výkonnosti, dále jako „objektivní výkonnost“. Tato empirická část práce vychází z rešerše literatury a částečně ze závěrů předchozího kvalitativního předvýzkumu.

Pro detailnější pochopení kvantitativního výzkumu a zkoumané problematiky je na následujícím Obrázku 4.1 uvedeno schéma.



Obrázek 4.1: Schéma kvantitativního výzkumu a stanovených hypotéz.

Zdroj: Autor

4.3.2 Tvorba dotazníku

Samotný dotazník byl připraven s ohledem na způsob dotazování, který byl zvolen - metoda CATI. Bylo potřeba správně určit množství otázek tak, aby byly tematicky pokryté podle potřeby výzkumu, zároveň aby bylo zajištěno udržení pozornosti respondenta po celou dobu dotazování.

Dotazník byl proto sestaven z následujících 5 částí:

1. Úroveň tržní orientace (MO) – Orientace na zákazníka / 6 otázek
2. Úroveň tržní orientace (MO) – Orientace na konkurenci / 5 otázek
3. Úroveň tržní orientace (MO) – Interfunkční koordinace / 4 otázky
4. Subjektivní výkonnost firmy / 2 otázky
5. Měření výkonnosti marketingu (MPM)
 - Metriky orientované na zákazníka / 11 otázek
 - Metriky orientované na konkurenci / 8 otázek
 - Finanční metriky / 10 otázek

První tři části (úvodních 15 otázek) byly soustředěny na měření stupně tržní orientace, konkrétně jejích třech složek (orientace na zákazníka, orientace na konkurenci, interfunkční koordinace). Jedná se o v literatuře zavedenou a velmi známou metodu MKTOR vytvořenou autory (Narver & Slater, 1990). Tato metoda, poprvé publikovaná v roce 1990, je široce využívána jak v literatuře, tak i výzkumech, což autorům a výzkumníkům dává možnost srovnání nejen napříč sektory či firmami, ale také v čase. Autoři se na tržní orientaci dívají jako na organizační kulturu, jejíž cílem je doručení přidané hodnoty zákazníkům, což odpovídá definici marketingu podle Americké marketingové asociace (AMA, 2013). Podle (Oczkowski & Farrell, 1998) navíc MKTOR výkonově překonává MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993), jelikož je schopna lépe vysvětlit odchylky ve výkonnosti firmy.

MKTOR je škála validovaná jejími autory Narverem a Slaterem v roce 1990. Validaci provedli ve dvou kolech na akademických panelistech. První kolo obsahovalo tři panelisty, druhé kolo opět tři panelisty z řad uznávaných akademiků a expertů na strategický marketing. Obě kola byla následována vyslechnutím zúčastněných. Spolehlivost pro zákaznickou orientaci, konkurenční orientaci i interfunkční koordinaci převýšila 0,7.

Celkové skóre MO je složeno z 15 položek, jako je tomu u originální škály. Část soustředěná na zákaznickou orientaci zůstala beze změny tak, jako v původní publikaci metody MKTOR (Deng & Dart, 1994; Gray, Matear, Boshoff & Matheson, 1998). Část orientace na konkurenci byla rozšířena na 5 otázek přidáním otázky na pravidelné sledování marketingových aktivit konkurence (Deng & Dart, 1994; Gray, Matear, Boshoff & Matheson, 1998). Tato modifikace má za následek, jak ukazuje studie (Reijonen, Laukkanen, Komppula & Tuominen, 2012), vysoký *factor loading*. Složka interfunkční koordinace byla zúžena na 4 položky vyloučením sdílení zdrojů s ostatními SBU. Tato položka má podle původní literatury nízký *factor loading* a dále nebývá příliš relevantní pro malé a střední podniky, jelikož tyto podniky nebývají často organizované do SBU.

Čtvrtá část dotazníku je tvořena ze dvou otázek, které se týkají pohledu respondenta na subjektivní výkonnost firmy. První otázka se dotazuje na výkonnost z pohledu interního

hodnocení a interního očekávání, druhá otázka hodnotí výkonnost firmy podle respondenta z pohledu relativního vztahu ke konkurenci. Takto byly otázky vybrány záměrně a cílem bylo zohlednit jak interní faktory, tak hodnocení vůči externím faktorům. Výsledné skóre je dáno průměrem obou složek.

Všechny tyto čtyři části, tedy celkových 17 otázek, využívá pro možné odpovědi 7stupňovou Likertovu škálu s možným hodnocením od 1 (zcela souhlasím) po 7 (zcela nesouhlasím), resp. 1 (excelentní výkonnost) po 7 (katastrofální výkonnost). Ačkoliv existují i další škály jako *Stapel scale*, *Thurstone differential scale* či *Direct rating scale* (Albaum, 1997), Likertova škála byla zvolena díky jejímu širokému využití v marketingových studiích a výzkumech, a to nejen na straně akademiků, ale také na straně respondentů.

Jako objektivní ukazatel výkonnosti je velmi složité určit jeden jediný, který je široce akceptovaný napříč sektory a uznávaný i z pohledu finančního či z pohledu manažerů a top managementu. Jako nejzajímavější se jevil pohled na objektivní výkonnost z pohledu investic, jak uvádějí např. (Hooley et al., 2000; Narver & Slater, 1990). Ačkoliv byly zvažovány ukazatele jako ROE, ROS, EVA, ROI nebo ROA, v závěru byl zvolen právě poslední jmenovaný, tedy Rentabilita celkového kapitálu z EBIT (ROA z EBIT). Jedním z důvodů byla existence této informace v databázi Bisnode Albertina. Druhým důvodem pak bylo doporučení od (Meier & O'Toole, 2012).

Poslední část dotazníku byla soustředěna na měření výkonnosti podniku a na konkrétní metriky v doméně zákaznické, konkurenční a finanční. Tyto domény byly vybrány postupnou úpravou a selekcí původních metrik od (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004), které byly rozděleny do šesti domén (kategorií) a které obsahovaly pouze nejpoužívanější metriky. Frösén a její tým pak ve své práci ještě zredukovaly počet domén na výsledné tři, které jsou teoreticky blízké konceptu tržní orientace (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Zákaznické metriky odpovídají složce „zákaznické orientace“ MO a konkurenční metriky odrážejí „orientaci na konkurenci“ MO.

V každé uvedené doméně autoři (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) nevyužili dlouhý seznam metrik, ale pouze ty, které byly v původním dotazníku od Amblera nejpoužívanější. Vychází přitom z předpokladu, že ačkoliv konečný seznam metrik nemusí nutně obsahovat všechny metriky, firmy, které danou doménu měří více do hloubky, určitě využívají i metriky nejfrekventovanější pro tuto konkrétní doménu.

Do konečné podoby dotazníku této disertace proto byly do každé domény zařazeny pouze nejpoužívanější metriky pro danou doménu. Doména zákaznická obsahovala 10 otázek uzavřených, 1 otázku otevřenou, doména konkurence obsahovala 7 otázek uzavřených, jednu otázku otevřenou, doména financí obsahovala 9 otázek uzavřených, jednu otázku otevřenou.

Každá z uzavřených otázek měla dvě možné odpovědi: 1 - používáme danou metriku, 0 - nepoužíváme danou metriku. Jak již bylo zmíněno, každá z domén navíc obsahovala jednu otevřenou otázku na doplňující metriky pro případ, že by respondent nevystačil s výše uvedeným seznamem nejobvyklejších metrik pro danou doménu. Celkový počet metrik v dotazníku byl 26.

4.3.3 Volba vzorku

Pro kvantitativní šetření byl vybrán náhodný vzorek 150 respondentů z databáze Bisnode Albertina (Bisnode, 2018). Respondenti splňovali kritéria počtu zaměstnanců 10-249 (mikro podniky byly ze vzorku vyloučeny), dále museli respondenti působit na území České republiky ve zpracovatelském průmyslu (klasifikace vybraných firem spadající do kategorie C; CZ-NACE klasifikace ekonomických aktivit) a musel být dostupný spolehlivý telefonní kontakt na zástupce firmy.

Celkový počet firem, které vyhovovaly nastaveným kritériím, bylo 10 319. Volba vzorku byla dále diskutována s agenturou IPSOS, která databázi Bisnode Albertina využívá pro svou činnost, čímž byla ověřena validita použitých kritérií do filtru, dále výsledný počet firem a kvalita (z pohledu množství informací) vybraných respondentů. Jako respondenti byli vybráni lidé z top managementu firem, šlo zejména o CEO, marketingové či finanční ředitele. Celkově byla získána data od 63 % respondentů z N úrovně (CEO, majitelé), 37 % bylo osloveno z úrovně N-1 (sales, marketingový nebo finanční manažer/ředitel).

4.3.4 Metody a průběh sběru dat

Sběr dat probíhal v období od 16. října do 20. října 2017 metodou CATI. Tato metoda byla zvolena z několika důvodů. Jedná se o efektivnější způsob (vyšší response rate) sběru dat ve srovnání se sběrem za pomoci e-mailu či online dotazníku. Dalším významným argumentem pro využití telefonního dotazování byla možnost respondenta doptat se v případě, že by otázka nebyla zřejmá a respondent ji nerozuměl. Toto v rámci e-mailového nebo online šetření není možné a díky tomu bývají otázky vynechávány nebo odpovědi bývají zkreslené díky špatné interpretaci.

Kód odpovědi	Vysvětlení	Četnost (absolutní)
0	nepoužito	3675
2	záznamník	17
3	obsazeno	15
4	nikdo nezvedá	82
5	špatné telefonní číslo	94
6	odložené volání	71
8	odmítl	773
9	odmítl rozhovor (nikdy nechce být kontaktován)	29
13	není společnost na této adrese	7
15	voláme firmu - je tam byt (a naopak)	4
16	mimo cílovou skupinu	52
18	úspěšné volání	150
19	nesplňuje podmínky rekrutace	28
20	připraveno k volání + systém error	3
60	black list	186

Tabulka 4.2: Detailní informace o průběhu kvantitativního šetření.

Zdroj: Autor

Na druhou stranu, telefonní dotazování má i své limity. Respondent nemusí být vždy zachycen v době, kdy je na dotazování koncentrovaný a má na otázky čas. Tato bariéra byla vyřešena tak, že byl vždy domluven jiný termín zavolání, který respondentovi vyhovoval

lépe.

Další neopominutelný limit telefonního dotazování souvisí s délkou hovoru a maximálním počtem otázek, v rámci kterých jsme schopni udržet respondentovu pozornost. Po několika konzultacích s dalšími odborníky a agenturou bylo v závěru přistoupeno k dotazníku, který obsahoval celkem 46 otázek, nicméně 26 z nich bylo dichotomického typu ANO/NE. Tento typ odpovědí se týkal otázek na konkrétní zákaznické, konkurenční a finanční metriky.

Celkově bylo osloveno 1 325 firem s celkovou response rate 11,32 %. V Tabulce 4.2 jsou uvedeny detailní informace o výsledcích volání a sběru dat.

Z pohledu velikosti firem podle počtu zaměstnanců je rozložení respondentů uvedeno v Tabulce 4.3.

Počet zaměstnanců	Četnost (relativní)
Méně než 10 zaměstnanců	0 %
10-24 zaměstnanců	28 %
25-49 zaměstnanců	22,7 %
50-99 zaměstnanců	26,7 %
100-250 zaměstnanců	22,7 %
251-499 zaměstnanců	0
500 a více zaměstnanců	0
Nevím, nechci odpovédět	0

Tabulka 4.3: Respondenti z hlediska počtu zaměstnanců.

Zdroj: Autor

4.3.5 Metody zpracování dat

Jelikož v rámci šetření byly dotazovány dvě skupiny respondentů (N level – CEO, majitelé, N-1 level – finanční a marketingoví ředitelé), byl použit test o rozdílu středních hodnot založený na t-rozdělení k otestování odlišnosti odpovědí mezi těmito dvěma skupinami respondentů. Nebyl zaznamenán statisticky významný rozdíl mezi středními hodnotami tržní orientace (MO) obou skupin ($p=0,984$), stejně tak nebyl zaznamenán statisticky významný rozdíl mezi oběma skupinami v subjektivní výkonnosti ($p=0,268$).

V rámci zpracování dat a ověření hypotéz byl použit Spearmanův korelační koeficient. Následně byla využita lineární regrese a komparativní analýza, konkrétně *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*.

Korelace

V obecné rovině slovo „korelace“ vyjadřuje vztah dvou a více objektů. Ve statistice slovo „korelace“ reprezentuje vztah (stochastickou závislost) dvou proměnných tak, že síla tohoto vztahu je kvantifikovatelná. Míra tohoto vztahu je vyjádřena pomocí korelačního koeficientu. Procesem zjištění korelačního koeficientu je korelační analýza, která popisuje lineární vztahy mezi veličinami.

$$r_{x,y} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{s_x s_y}$$

Pro korelační koeficient platí (Škaloudová, 2007):

- Nabývá hodnot od -1 do $+1$, které značí perfektní lineární vztah (záporný nebo kladný)
 - V případě kladné korelace hodnoty obou proměnných zároveň stoupají
 - V případě záporné korelace hodnota jedné proměnné stoupá a druhé klesá
 - V případě neexistence lineárního vztahu $r = 0$
- Je nezávislý na jednotkách původních proměnných, je bezrozměrný
- Při změně pořadí proměnných se výše korelačního koeficientu nemění
- Korelační koeficient je platný pouze v rozmezí daném použitými daty
- Korelační koeficient výrazně odlišný od nuly není důkazem funkčního vztahu proměnných

Souvisejícím ukazatelem velikosti stochastické lineární závislosti daných proměnných je koeficient kovariance cov , který vyjadřuje míru společné variability dvou proměnných. V případě nenulového koeficientu kovariance existuje mezi proměnnými korelace, tedy lineární stochastická závislost. V opačném případě, kdy se koeficient kovariance rovná nule, tak mezi sledovanými veličinami lineární vazba neexistuje.

$$cov(x, y) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n}$$

Spearmanův korelační koeficient

Spearmanův koeficient korelace je neparametrická metoda, která zachycuje rostoucí i klesající vztahy mezi proměnnými, nikoliv pouze lineární. Spearmanův koeficient korelace nabývá hodnot z intervalu $< -1; 1 >$, kdy v případě nulové hodnoty proměnné nejsou závislé. V případě, kdy se hodnota korelačního koeficientu nerovná nule, tak mezi znaky existuje korelace (Janíček & Ondráček, 1998).

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$d_i = x_{ri} - y_{ri}$$

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

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

Pokud je výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu vyšší než 0, hovoříme o přímé (pozitivní) korelaci. Pokud je výsledná hodnota Spearmanova korelačního koeficientu menší než 0, hovoříme o nepřímé (negativní) korelaci.

V případě většího množství shodných hodnot v průběhu více opakování je vhodnější použít tento vztah:

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

$x_{ri}y_{ri}$ = pořadí hodnoty x_i, y_i v rámci vzestupně uspořádaných hodnot

$x_1 \dots x_n, y_1 \dots y_n$ sledovaných znaků X a Y

$\bar{x}_r, \bar{y}_r$ = aritmetické průměry vypočtené z naměřených hodnot

Hlavním důvodem použití Spearmanova korelačního koeficientu namísto Pearsonova korelačního koeficientu byla menší náročnost na splnění předpokladu normality rozdělení.

Software, pomocí kterého byla provedena korelační analýza, je SPSS od firmy IBM. Jedná se o softwarovou platformu nabízející pokročilé statistické analýzy, textové analýzy s využitím strojového učení, a to i na velkých datech (big data).

Regrese

Jako další způsob prošetření závislostí subjektivní a objektivní výkonnosti na proměnných týkajících se tržní orientace (MO) a marketingové výkonnosti (MPM) byla vybrána regrese. V případě subjektivní výkonnosti byla jako závislá proměnná (y) zvoleno skóre subjektivní výkonnosti (průměr odpovědí na dvě otázky týkající se subjektivní výkonnosti u každého respondenta). V případě objektivní výkonnosti byla závislá proměnná zvolena objektivní výkonnost reprezentovaná finančním ukazatelem ROA z EBIT. Nezávislé proměnné (x) byly v obou případech jednotlivé složky tržní orientace (zákaznická orientace, orientace na konkurenci a interfunkční koordinace), dále kategorie metrik pro měření marketingové výkonnosti (zákaznické metriky, konkurenční metriky a finanční metriky) a byly přidány další dvě nezávislé proměnné týkající se firmy – velikost firmy reprezentovaná počtem zaměstnanců a její stáří reprezentované rokem založení firmy. Jak složky MO, tak kategorie MPM byly vyjádřeny pomocí skóre, které bylo vypočteno jako průměr odpovědí na otázky v dané sekci.

Pro samotnou regresní analýzu byla vybrána lineární regrese a výpočet byl proveden v softwaru SPSS od společnosti IBM. Z datového souboru byla předem očištěna odlehlá a extrémní pozorování, která by mohla výsledný výpočet zkreslovat. V tomto případě byl takový bod pouze jeden. Poté byla regresní analýza spočítána a její výsledky jsou prezentovány v kapitole 5.

Jednoduchá regresní analýza

- slouží k popisu závislosti dvou numerických proměnných
- pomocí jednoduché regrese určíme regresní funkci $y = f(x)$
- funkce f je nejčastěji: lineární, polynomiální (kvadratická, kubická), hyperbolická, exponenciální, mocninná, logaritmická

Vícenásobná regresní analýza

- slouží k popisu závislosti jedné numerické proměnné na skupině jiných numerických proměnných
- pomocí vícenásobné regrese určím funkci $y = f(x_1, x_2, \dots, x_i)$.

Fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA)

Pro zjištění konkrétních konfigurací měření výkonnosti marketingu a tržní orientace, které vedou k vysoké, resp. nízké výkonnosti podniku, byla v práci využita komparativní analýza, konkrétně *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*. Jedná se o vědeckou metodu zaměřenou na identifikaci empirických cest (konfigurací), které vedou ke konkrétním výstupům (v našem případě k vysoké, resp. nízké firemní výkonnosti – subjektivní i objektivní). Tento typ analýzy je vhodný tam, kde nelze jednoznačně rozhodnout přítomnost vlivu nebo jeho nepřítomnost.

Komparativní metoda, pomocí které lze rozhodovat pouze dvěma hodnotami (1 - full membership, 0 - non-membership) nese název *crisp set Qualitative Comparative Analysis (csQCA)* – česky kvalitativní komparativní analýza ostrých množin. Název „ostrý“ právě kvůli tomu, že na proměnné se analýza dívá dichotomicky. Citlivější komparativní metodou je zmíněná fuzzy set. Jedná se o empirickou metodu analýzy dat, která byla představena teprve v roce 2000 a jejíž cílem je zhodnocení konfigurací (kombinací) kauzálních podmínek, které vysvětlují (ne)přítomnost zkoumaného důsledku (Kouba, 2011). Jedním z hlavních úkolů fsQCA je určení odlišných kauzálních kombinací, které vedou ke stejnému důsledku a interpretace těchto kombinací podle vhodných teorií.

Zásadní rozdíl QCA oproti klasickým statistickým metodám je v procesu přijetí či odmítnutí hypotézy. Klasické statistické metody jako hlavní kritérium pro empirické přijetí hypotézy požadují prokázání statistické asociace (korelace) mezi dvěma proměnnými. Konfigurativní metody (mezi které fsQCA patří) naopak požadují, aby vztah mezi proměnnými byl prokázán na základě množinového kritéria. Velmi zjednodušeně lze říci, že pro hledání odpovědi pomocí korelačního kritéria pokládáme otázky „*Jak velký je příčinný efekt jedné nezávisle proměnné na hodnotu závisle proměnné v dané populaci případů?*“, zatímco u kvalitativních výzkumů řešíme otázku „*Které podmínky nebo kombinace podmínek vedou ke zkoumanému důsledku?*“. Cílem výzkumů pomocí QCA je tedy možné zjistit, zda situace, ve kterých je přítomný důsledek, jsou podmnožinou množiny případů, v nichž je přítomná příčina (nebo jejich kombinace). Jiným cílem výzkumu může být zjištění, zda případy, v nichž je přítomna příčina, jsou podmnožinou množiny případů, v nichž je přítomný důsledek (Kouba, 2011).

Důležitou součástí QCA metod je jejich využívané kauzální názvosloví (ontologie) – *nutná a postačující* podmínka. *Nutnou podmínku* definujeme následovně: „X je nutnou podmínkou důsledku Y, pokud vždy, když je pozorován důsledek, je zároveň pozorována příčina. Lze ale pozorovat příčinu bez pozorování důsledku.“ (Kouba, 2011). *Postačující podmínku* lze definovat takto: X je postačující podmínkou důsledku Y, pokud vždy, když je pozorována příčina X, je zároveň pozorován důsledek Y. Lze ale pozorovat důsledek bez pozorování příčiny.“ (Kouba, 2011).

fsQCA se hojně využívá například v politologii, sociologii a nyní i v managementu. Praktickým příkladem může být například existence demokracie. O některých zemích nelze jednoznačně prohlásit, že jsou demokratické (hodnota 1) nebo nejsou demokratické (hodnota 0). Reálně je to tak, že některé prvky demokracie země má a jiné nemá. Toto lze vyjádřit právě pomocí fuzzy set množin. Cílem QCA je na základě dostupných dat a pomocí logických postupů dosáhnout co nejjednodušší booleovské formule a odhalit, které podmínky jsou nutné či postačující pro hledané vysvětlení (Kouba, 2011).

fsQCA byla v této práci využita z několika důvodů. Jedním z nich je schopnost pokrýt dva aspekty kauzálních procesů – konjunkturální kauzalitu a ekvifinalitu (Bara, 2014; Ragin, 2008; Schneider & Wagemann, 2012). Konjunkturální kauzalita hovoří o nastavení, ve kterém efekt jedné podmínky závisí na přítomnosti nebo absenci další podmínky. Ekvifinalita na druhou stranu reprezentuje situaci, ve které může existovat několik cest k dosažení stejného výsledku (výstupu). Aplikováno na disertační práci, ekvifinalita reprezentuje možné cesty k dosažení vysoké, resp. nízké firemní výkonnosti v různých konfiguracích vstupních vysvětlujících podmínek (Ragin, 2000), v tomto případě stupeň tržní orientace a použité domény marketingové výkonnosti. Konjunkturální kauzalita předpokládá existenci komplexních cest (kombinace podmínek), které dokáží vysvětlit přítomnost výsledku.

V kontextu disertační práce konjunkturální kauzalita a ekvifinalita vytváří prostředí pro identifikaci empirických vysvětlení konkrétních výsledků – vysoké, resp. nízké marketingové výkonnosti firmy. Na základě teoretické části a stanovených cílů výzkumu je předpokládáno, že diskutované proměnné (v terminologii QCA „podmínky“) jsou potenciálně relevantní pro vysvětlení vysoké, resp. nízké marketingové výkonnosti. Jako zmíněné diskutované proměnné jsou brány stupeň tržní orientace (MO) a jednotlivé domény měření výkonnosti marketingu (MPM). Model, který bude pomocí fsQCA dále popsán, se snaží identifikovat, jak jsou tyto podmínky vstupující do modelu skutečně relevantní.

Pro potřeby této disertační práce byly vytvořeny dva modely, kde každý z nich byl založený na následujících čtyřech vstupních kauzálních podmínkách.

1. Sada vstupních kauzálních podmínek – Složka tržní orientace (MO)

{MO} Stupeň tržní orientace

2. Sada vstupních kauzálních podmínek – Složky měření výkonnosti marketingu (MPM)

{CUSM} Zákaznické metriky/Customer Metrics

{COMM} Metriky konkurence/Competitive Metrics

{FINM} Finanční metriky/Financial Measures

Dále byly do fsQCA zahrnuty dva důsledky (výstupy):

{PERFORMANCE} – výstup, který reprezentuje dosažení vysoké firemní výkonnosti firmy za použití subjektivních metrik výkonnosti, dále „subjektivní výkonnost“.

{RENTABILITY} - výstup, který reprezentuje dosažení vysoké firemní výkonnosti firmy za použití objektivních metrik výkonnosti, dále „objektivní výkonnost“.

V rámci fsQCA bylo nutné provést kalibraci hodnot výstupních podmínek založených na prazích (*thresholds*) vypočtených pomocí *k-means clustering* algoritmu. Tento výpočet byl proveden na neupravených datech sesbíraných v dotazníku.

Pro model {PERFORMANCE} byly zvoleny manuálně následující prahy, a to v závislosti na rozdělení získaných dat:

- 4:** mimo fuzzy množinu (fully out fuzzy set, full non-membership)
2,5: pro maximální indiferenci (for maximum indifference, the crossover point)
1: plně příslušné do fuzzy množiny (for fully in fuzzy set, for full membership)

Pro doplnění, otázky týkající se subjektivní výkonnosti, tedy modelu {PERFORMANCE}, byly hodnoceny na Likertově škále od 1 (excellentní) do 7 (katastrofální).

Výstup modelu {RENTABILITY}, který reprezentuje hodnocení pomocí objektivních metrik výkonnosti (ROA z EBIT), byl kalibrován pomocí *k-means clusteringu*. Kalibrace byla založena na následujících prazích:

- 0:** mimo fuzzy množinu (fully out fuzzy set, full nonmembership)
4,29: pro maximální indiferenci (for maximum indifference, the crossover point)
8,57: plně příslušné do fuzzy množiny (for fully in fuzzy set, for full membership)

Prahy pro druhý model {RENTABILITY} byly stanoveny na základě dat z Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2016 publikované každoročně Ministerstvem průmyslu a obchodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2016a). Tato tisková zpráva disponuje všemi podstatnými finančními ukazateli za jednotlivé sektory průmyslu a obchodu (zpracovatelský průmysl, dobývání a těžba, energetika a další). Dále bylo vycházeno rovněž z oficiálního dokumentu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, který je rovněž publikován každoročně – Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016 (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2016b).

Celkový přehled kalibrace jak pro vstupní podmínky, tak pro výstupy je uveden v následující Tabulce 4.4.

Variable	Type	Fully OUT	Maximal Indifference	Fully IN
MO	condition	3,76	2,61	1,68
CUSM	condition	1,72	1,39	1,07
COMM	condition	1,97	1,61	1,25
FINM	condition	1,64	1,40	1,15
PERFORMANCE	outcome	4	2,5	1
RENTABILITY	outcome	0,00	4,29	8,57

Tabulka 4.4: *Prahy pro kalibraci vstupních podmínek a výstupů.*

Zdroj: Autor

V souladu s doporučeními předchozích metodologických postupů nebyly prováděny izolované analýzy jednoduchých nutných podmínek před provedením Booleanovy minimalizace (Thiem, 2016b). V reakci na nedávný metodologický spor ohledně interpretace termínů řešení je analýza založena na práci Michaela Baumgartnera a Alrika Thiema a navazuje na doporučení považovat jednoduchá řešení jako jeden typ ze tří typů QCA řešení, které neobsahují metodologický bias (Thiem, 2016a).

Analýza opomíjí konzervativní a středně pokročilá řešení, protože by mohla uměle navýšit množství dat a vytvářet modely, které obsahují příčinné souvislosti, které nebyly popsány a není pro ně důkazní základ (Baumgartner & Thiem, 2017b). Ačkoliv je tento argument výzva pro část komunity (Schneider, 2018), stále reprezentuje bezpečný přístup při inter-

pretaci výsledků. Proces minimalizace je založen na rozšířeném algoritmu Quine-McCluskey (eQMC). Samotná analýza se provádí s knihovnou pro “R” software, konkrétně QC Apro verze 1.1-2 (Thiem, 2018). Pro každý z modelů jsou uvedeny pravdivostní tabulky a rovnice řešení.

5. Výsledky a zjištění

5.1 Kvalitativní předvýzkum

Kvalitativní předvýzkum přinesl několik zajímavých zjištění, která se týkala měření výkonnosti, monitorování konkurence či plánování cílů firem. Výsledky jsou rozděleny do několika skupin podle tematické relevance. Pro objektivní posouzení je potřeba zmínit skutečnost, že majitel firmy, který je zároveň jejím vysokým funkcionářem, může uplatňovat v rámci praxe jiné myšlenkové i rozhodovací principy a postupy, než majetkovou strukturou nezatížený manažer. Např. v oblasti daní (Bauer et al., 2018) či v oblasti akceptování rizika (Helliard, Lonie, Power & Sinclair, 2001).

Hard vs. soft metriky

Rozhovory ukázaly, že se oslovené firmy soustředí obvykle na finanční metriky, nejčastěji EBITA nebo jiné formy zisku. Je třeba poznamenat, že tyto finanční ukazatele byly využívány společně s dalšími indikátory výkonnosti – tržby na zákazníka, tržby na zaměstnance, zisková marže, počet klientů, počet nových klientů, růst tržeb a další.

Nelichotivé je, že ani v jednom případě nebyly využity žádné „soft“ indikátory jako například zákaznická spokojenost, zákaznická loajalita či výkonnost značky. Dokonce ani v jednom případě nebyl využit tržní podíl, což je základní metrika, pomocí které se lze srovnat s konkurencí. Z pohledu teorie je toto nevhodný stav.

Na druhou stranu lze konstatovat, že někteří z respondentů se alespoň snaží pracovat s rozdílnou ziskovostí zákazníků, či s jejich segmenty. Jako příklad uvádím následující sdělení respondentů:

„Když jsem začal, nevyhodnocovali jsme, jak hodnotní jsou noví zákazníci, proto jsme nebyli efektivní a strávili nad některými z nich příliš mnoho času“ (Firma C)

„Když jsme se podívali na tržby na zákazníka více do detailu, zjistili jsme, že jsme neefektivní v objednávkách s sebou.“ (Firma E)

Informace o výkonu firmy jsou poskytovány pouze top managementu a osobám odpovědným za prodeje. Ostatní zaměstnanci se dozvídají informace o výkonnosti s menší frekvencí a jiným způsobem. Důvodem, který šíření informací může brzdít, je strach z úniku dat.

„Náš CEO se strachuje sdílet informace o výkonnosti firmy, jelikož v minulosti byl zaznamenán případ úniku dat na veřejnost.“ (Firma B)

Na základě rozhovorů lze konstatovat, že management firem, které byly osloveny, se primárně soustředí na „hard“ metriky, zatímco „soft“ indikátory nejsou využívány systematicky a často jsou opomíjeny.

Monitorování konkurence

Dalším zjištěním studie jsou fakta o monitorování konkurence. Z definice tržní orientace by měla být vhodným způsobem monitorována a vyhodnocována aktivita konkurence. Bohužel žádný z respondentů nepotvrdil, že by tyto aktivity byly pravidelně a systematicky prováděny. Inspirace je často hledána na zahraničních trzích.

„Pro nás je více zajímavé dívat se, jak funguje prostředí v Berlíně, než v Praze.“ (Firma D)

Podle respondentů často data o konkurenci potřebuje prodejní oddělení, nicméně není dostatečná motivace tato data začít sbírat. Jeden respondent odpověděl následovně:

„Existuje velmi málo relevantních dat pro firmy, jako jsme my. Kdyby data existovala, byla by pro nás příliš drahá.“ (Firma E)

Problém je také často v samotné implementaci a uvedení vybraného řešení do provozu, dále pak v nízké prioritě pro sběr těchto dat o konkurenci.

Plánování cílů

Poslední zjištění předvýzkumu, relevantní pro tuto disertaci, se týká plánování cílů firmy. Bylo zjištěno, že české firmy, které nereportují své zahraniční mateřské společnosti, mají tendenci vyhodnocovat jednoduché metriky a indikátory výkonnosti podniku. Naproti tomu firmy, které reportují své výsledky top managementu do zahraničí, využívají sofistikovanější měřicí systémy založené na KPI.

České firmy, které nereportují do zahraničí, stanovují své cíle velmi jednoduše, a to na základě předchozího období. Jejich cílem je překonání předchozích výsledků. Firmy, které do zahraničí reportují, plánují cíle včas dopředu a jediným cílem není pouze zlepšení předchozích výsledků. Takový přístup je samozřejmě vhodnější.

Zhodnocení

Předvýzkum sloužil jako iniciální krok ke zjištění obecných informací o měření výkonnosti marketingu v praxi. Ze studie bylo zjištěno, že se firmy orientují na „hard“ metriky a indikátory výkonnosti a zcela opomíjejí „soft“ ukazatele, které hrají svou významnou roli. Dále bylo zjištěno, že nedochází k žádnému systematickému a pravidelnému vyhodnocování

aktivit konkurence. To není dobré jednak kvůli samotné definici tržní orientace, která konkurenci neopomíjí a také z pohledu množství informací, neboť díky nedostatku informací o konkurenci není firma schopna včas reagovat na konkurenční prostředí. To v konečném důsledku může mít vliv na počet nových či stávajících zákazníků.

Posledním zjištěním byla fakta o přístupu a plánování k firemním cílům. Tuzemské firmy, které nemají mateřskou společnost v zahraničí, stanovují své cíle poměrně jednoduše, a to podle výsledků předchozího období a jejich cílem je toto období překonat. Firmy, které reportují své výsledky do zahraničí, přistupují k plánování svých cílů zodpovědněji a postupují podle stanovených plánů. Předvýzkum posloužil jako „odrazový můstek“ pro další kvantitativní výzkum, jež byl realizován později.

5.2 Kvantitativní studie

Kvantitativní část práce se skládá ze třech částí. První část se věnuje deskriptivní statistice a popisu sesbíraných dat. Druhá část prošetřuje hypotézy, které jsou v rámci práce potvrzeny nebo vyvráceny za pomoci korelační analýzy. Třetí část výzkumu je soustředěna na nalezení konfigurací MPM a MO takových, při kterých firmy dosahují vysoké, resp. nízké firemní výkonnosti. K tomuto účelu byla využita fsQCA metoda. Na závěr jsou shrnuty a okomentovány získané informace a zjištění.

5.2.1 Deskriptivní statistika

Kvantitativní studie se zúčastnilo celkových 150 respondentů z řad malých a středně velkých firem. Jak bylo uvedeno v metodické části práce, byly vyloučeny mikro podniky, tedy respondenti, kteří mají méně než 10 zaměstnanců.

Jedním z hlavních cílů kvantitativního šetření a celé disertační práce bylo zjistit, jaké metriky jsou malými a středními firmami využívány nejvíce. Pro tento účel byl připraven dotazník (viz kapitola 4.3.2 Tvorba dotazníku), který vychází z rešerše literatury a který byl rozdělen do třech hlavních částí, jak je popsáno v uvedené kapitole. Zásadní částí dotazníku je sekce týkající se marketingových metrik. Sekce je rozdělena do třech oblastí (domén) marketingových metrik podle (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016): (1) Zákaznické metriky, (2) Metriky konkurence, (3) Finanční metriky. Všechny tři domény budou v následujících odstavcích uvedené a ke každé budou prezentovány nejpoužívanější metriky.

Zákaznické metriky

Doména zákaznických metrik v dotazníku obsahovala celkových 10 metrik a všechny tyto metriky, podle odpovědí v dotaznících, byly respondenty v praxi využívány. Kompletní tabulka absolutních i relativních četností je uvedena v Tabulce 5.1.

Značení	Zákaznické metriky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Q3_3	Vnímaná kvalita / Perceived Quality	146	97 %
Q3_10	Znalosti / Knowledge	142	95 %
Q3_4	Zákaznická spokojenost / Consumer Satisfaction	140	93 %
Q3_8	Věrnost, záměr koupě / Commitment, Purchase Intent	126	84 %
Q3_7	Vnímaná odlišnost / Perceived Differentiation	113	75 %
Q3_6	Image, povaha, identita / Image, Personality, Identity	110	73 %
Q3_1	Povědomí o značce / Brand Awareness	106	71 %
Q3_2	Významnost značky / Brand Salience	102	68 %
Q3_9	Ostatní / Oblíbenost	98	65 %
Q3_5	Relevance k zákazníkovi / Relevance to Customer	95	63 %

Tabulka 5.1: Četnosti zákaznických metrik seřazených sestupně.

Zdroj: Autor

Průměrný počet SME firem, které využívají zákaznické metriky je **117,8 (78,5 %)**.

Medián SME firem, které využívají zákaznické metriky je **111,5 (74,33 %)**.

Průměrný počet používaných zákaznických metrik je **8 z 10**.

Průměr hodnot zákaznických metrik **0,80** (0 – metrika nepoužívána, 1 – metrika používána).

Jedním z dalších přínosů práce je zjištění doplňujících marketingových metrik mimo těch, které byly v dotazníku předpřipravené na základě rešerše literatury. Tyto doplňující metriky byly zjištěny pomocí otevřené otázky pro každou doménu marketingové výkonnosti. Jinými slovy, pro doménu zákaznických metrik, metrik konkurence a finančních metrik byla přidána otevřená otázka, která se týkala toho, jaké další metriky, mimo výše uvedené, v praxi respondenti využívají. Kompletní podoba dotazníku je k nalezení v Příloze H.

Pro zákaznickou doménu byly uvedeny následující doplňující metriky (v Tabulce 5.2 uvedeny včetně relativní četnosti):

Doplňující zákaznické metriky	Relativní četnost
Žádné další	58 %
Nevím	13 %
Jiné	7 %
Osobní přístup	6 %
Dlouhodobý vztah	5 %
Kvalita	5 %
Inovace	4 %
Rychlost služeb	4 %
Spolehlivost	4 %
Reklamace	3 %
Flexibilita / pružnost	3 %
Propagace, soutěže	2 %
Jedinečnost, odlišnost	1 %
Servis, pozáruční servis	1 %
Slevy	1 %

Tabulka 5.2: Doplňující zákaznické metriky seřazené sestupně podle četnosti.

Zdroj: Autor

Respondenti v 58 % případů nepoužívají žádné další zákaznické metriky, v necelých 13 % neví nebo si nejsou respondenti jisti. Nejčastější doplňující metrikou v zákaznické doméně byl *Osobní přístup*. Ten se vyskytl v 6 % případů. Zde je potřeba okomentovat, že *Osobní přístup* není žádná definovaná metrika, která by se v literatuře vyskytovala či byla jinak používána. Jedná se spíše o způsob, jakým firmy přistupují ke svým zákazníkům. Nicméně respondenti tuto metriku musí umět vhodným způsobem vyjádřit kvantitativně tak, aby bylo možné sledovat vývoj v čase. Nejednotný způsob měření takovýchto metrik a následná interpretace je jedním z limitů výzkumu.

Druhou významnou doplňující metrikou v zákaznické doméně je „*Dlouhodobý vztah*“. Metrika, která je poměrně úzce spjata s B2B sektorem, kde dává v tomto případě velký smysl. Jako další prostor zkoumání se zde jeví otestovat metriky dlouhodobosti vztahu pro B2C segment.

Další metriky jsou uvedeny v tabulce, za zmínku stojí ještě *Kvalita*, *Inovace*, *Rychlost služeb*. Pro přesnou interpretaci je potřeba dodat, že metrika *Inovace* má v literatuře obvykle svou kategorii „*Inovace*“, metrika *Kvalita* v literatuře spadá pod „*Produktové metriky*“. Respondenti samozřejmě tyto nuance kategorizace metrik nevnímají. Spíše, než správná kategorizace metrik, je důležité jejich použití v praxi.

Metriky konkurence

Druhá doména MPM, která byla v dotazníku zastoupena, se týkala metrik konkurence. Těch bylo v dotazníku uvedeno celkem 7 a pokrývala opět metriky, které ve svých výzkumech využili (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Tabulka absolutních i relativních četností je uvedena zde:

Značení	Metriky konkurence	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Q5_4	Penetrace / Penetration	137	91 %
Q5_5	Relativní spokojenost zákazníka / Relative Consumer Satisfaction	126	84 %
Q5_7	Podíl Ratingů / Share Of Voice	119	79 %
Q5_2	Relativní cena / Relative price	104	69 %
Q5_1	Tržní podíl / Market Share	71	47 %
Q5_3	Loajalita / Loyalty	71	47 %
Q5_6	Relativní vnímaná kvalita / Relative Perceived Quality	42	28 %

Tabulka 5.3: Četnosti metrik konkurence seřazených sestupně.

Zdroj: Autor

Průměrný počet SME firem, které využívají metriky konkurence je **95,7 (63,81 %)**.

Medián SME firem, které využívají metriky konkurence je **104 (69,33 %)**.

Průměrný počet používaných metrik konkurence je **4,6 ze 7**.

Průměr hodnot metrik konkurence **0,65** (0 – metrika nepoužívána, 1 – metrika používána).

V otevřené otázce týkající se dalších doplňujících metrik konkurence byly uvedeny následující odpovědi:

Doplňující metriky konkurence	Relativní četnost
Žádné další	71 %
Nevím	17 %
Jiné	5 %
Rychlost	3 %
Technologická úroveň, výzkum, inovace	3 %
Kvalita	3 %
Spokojenost zákazníků	2 %
Flexibilita	1 %

Tabulka 5.4: *Doplňující metriky konkurence seřazené sestupně podle četnosti.*

Zdroj: Autor

Předdefinované metriky v tomto případě stačily a téměř tři čtvrtiny respondentů nevyužívá žádnou další metriku pro hodnocení konkurence. Stejně, jako v předchozím případě, se i zde vyskytují odpovědi, které nejsou v relevantní literatuře definované jako metriky, např. flexibilita.

Finanční metriky

Finanční metriky byly poslední doménou, která byla v dotazníku zastoupena. Dotazník pokrýval 9 předdefinovaných kritérií a jednu otevřenou otázku na další doplňující finanční kritéria tak, jak tomu bylo v předchozích případech u zákaznických a konkurenčních metrik. Finanční metriky jsou kategorií, která je nejvýrazněji zastoupena mezi firmami, což plyne z mnoha výzkumů a literatury uvedené v teoretické části této práce. Tabulka četností pro konkrétní vzorek 150 firem je zde:

Značení	Finanční metriky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Q7_5	Zisk / Profit	139	93 %
Q7_3	Marže / Gross Margin	127	85 %
Q7_8	ROI	127	85 %
Q7_2	Procentuální sleva / Percentual Discount	104	69 %
Q7_4	Výdaje na marketing / Marketing Spend	100	67 %
Q7_7	EVA	99	66 %
Q7_1	Odbyt / Sales	97	65 %
Q7_9	CLV	78	52 %
Q7_6	Hodnota pro akcionáře / Shareholder Value	33	22 %

Tabulka 5.5: *Četnosti finančních metrik.*

Zdroj: Autor

Průměrný počet SME firem, které využívají finanční metriky je **100,4 (66,96 %)**.

Medián SME firem, které využívají finanční metriky je **100 (66,67 %)**.

Průměrný počet používaných finančních metrik je **6,1 z 9**.

Průměr hodnot finančních metrik **0,68** (0 – metrika nepoužívána, 1 – metrika používána).

V otevřené otázce týkající se dalších doplňujících finančních metrik byly uvedeny následující odpovědi:

Doplňující finanční metriky	Relativní četnost
Žádné další	73 %
Nevím	13 %
Jiné	9 %
Nákladovost	3 %
Zisk	3 %
Obrat	3 %
Bankovní služby	2 %
Benefity zaměstnancům	1 %
Sledování cash flow	1 %
Dlouhé splatnosti	1 %

Tabulka 5.6: *Doplňující finanční metriky seřazené sestupně podle četnosti.*

Zdroj: Autor

V tomto případě si vystačilo s nabízenými metrikami necelých 73 % respondentů. Zbytek v otevřené otázce doplnil další finanční metriky, z nichž nejvýznamnější byla *Nákladovost*. Dále několik respondentů zopakovalo *Zisk*, ačkoliv byl uveden v předdefinovaných odpovědích. Tři respondenti uvedli jako metriku *Bankovní služby*, což není zrovna jednoznačně interpretovatelná odpověď a není jasné, kterých parametrů si firma v rámci bankovních služeb všímá. Opět se jedná o metriku, která není v literatuře ukotvena a není jasný záměr jejího sledování. Pro hlubší pochopení by bylo vhodné realizovat doplňující kvalitativní šetření, ve kterém by smysl takovýchto obdobných metrik byl respondenty detailněji vysvětlen.

Celkový přehled používaných metrik

Pro detailnější přehled problematiky používaných metrik výkonnosti u malých a středních firem byly jednotlivé domény marketingové výkonnosti sloučeny do jedné tabulky. Vyznačeno je 5 top nejpoužívanějších metrik. Výběr 5 nejpoužívanějších metrik byl využit také např. v literatuře (Davidson, 1999). Výběr poskytuje velmi rychlý pohled na to, kam jsou firmy v rámci domén MPM orientované. Při pohledu na tabulku níže lze vidět v top 5 tři zákaznické metriky, jednu metriku konkurence a jednu metriku finanční. Z tohoto pohledu se zpracovatelský sektor jeví jako zákaznický orientovaný. Kompletní seznam metrik je uvedený v Tabulce 5.7.

Co se týká počtu používaných metrik, kvantitativní šetření ukázalo, že z celkových nabízených 26 metrik je průměrná hodnota využívaných metrik respondenty **18,35** (medián je **19**). Samozřejmě zde není kalkulováno s doplňujícími metrikami, které respondenti uváděli v otevřených otázkách. Nicméně pro zákaznickou doménu bylo uvedeno, že pro 58 % respondentů jsou nabídnuté metriky dostačující, 12 % neví o dalších používaných. U metrik konkurence to byla čísla 71 % pro odpověď „žádné další“, 17 % pro odpověď „nevím“. U finančních metrik uvedlo 73 % respondentů jako dostačující uvedené metriky a 13 % respondentů nevědělo o žádných dalších využívaných finančních metrikách.

Z výzkumu bylo dále zjištěno, že průměrný počet používaných zákaznických metrik je 8 z 10, metrik konkurence je využíváno nejméně z nabízených, a to 4,6 ze 7 a konečně finančních metrik je průměrně používáno 6,1 metrik z 9.

Literatura se výzkumu počtu používaných metrik příliš nevěnuje, spíše je orientována na metriky a kritéria samotná. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, (Frösén, Tikkanen,

Jaakkola & Vassinen, 2013) uvádí jako medián počtu používaných metrik 23 (průměr 22,2), (Ambler & Puntoni, 2003) uvádějí průměrný počet metrik 21 používaných metrik a kritérií. Naše kvantitativní studie ukázala o něco nižší číslo. Dané rozdíly mohou být způsobené jednak nepřipočtením odpovědí z otevřených otázek, jednak rozdílností sektorů.

Zhodnocení

Získané výsledky z deskriptivní statistiky jsou poměrně překvapivé, a to z několika hledisek. Jak bylo uvedeno v Kapitole 1.3 Kategorizace metrik pro měření výkonnosti marketingu, nejčastěji používanou a zároveň velmi diskutabilní kategorií metrik jsou metriky finanční. Důvod pro jejich využití v praxi je zřejmý jak pro manažery, tak pro shareholdery. Kritika těchto metrik v literatuře se však opírá o dlouhodobou orientaci výhradně na finanční kritéria. Toto bylo prokázáno v mnoha výzkumech.

V případě tohoto kvantitativního šetření je nejvyužívanější doménou metrik doména zákaznická, což je velmi důležité zjištění a odpovídá aktuálnímu chápání funkce a principu marketingu – zákazník na prvním místě. Je to velmi pozitivní signál směrem od marketérů z praxe směrem k akademikům a do značné míry tento závěr poukazuje na měnící se praxi. Z celkových 10 metrik, které byly v dotazníku pro zákaznickou doménu uvedené, je celých 70 % metrik v první polovině výsledné tabulky obsahující celkově 26 metrik. Na druhou stranu existují jistá omezení, která mohou zjištěné závěry zkreslovat a která by mohla být v budoucích šetřeních eliminována či podrobněji zkoumána.

Jedním z takových aspektů je *priming efekt* v podobě předvýběru konkrétních metrik. Respondentům byly konkrétní metriky při rozhovoru nabídnuty, čímž se omezil manévrovací prostor respondenta a mohl být těmito metrikami částečně ovlivněn. Aby toto bylo alespoň částečně eliminováno, na závěr každé sekce měl respondent možnost uvést jiné další metriky, které v dané doméně (v tomto případě zákaznické) v praxi využívá.

Dalším aspektem, který mohl dané závěry ovlivnit je samotný sektor. Zpracovatelský průmysl je obvykle B2B sektor, ve kterém často nefiguruje konečný spotřebitel. Pokud tedy tento předpoklad budeme uvažovat, musíme uvažovat také kontrakty a smlouvy, které se obvykle mezi B2B partnery uzavírají. Vztah mezi partnery je proto v takovém případě více na osobní a dlouhodobější rovině, než v B2C sektoru. Tím může být vysvětlena vyšší orientace právě na zákaznické metriky a na zákazníka.

Pořadí	Metrika	Doména metrik	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
1	Vnímaná kvalita / Perceived Quality	Zákaznická	146	97 %
2	Znalosti / Knowledge	Zákaznická	142	95 %
3	Zákaznická spokojenost / Consumer Satisfaction	Zákaznická	140	93 %
4	Zisk / Profit	Finanční	139	93 %
5	Penetrace / Penetration	Konkurence	137	91 %
6	Marže / Gross Margin	Finanční	127	85 %
	ROI	Finanční	127	85 %
7	Věrnost, záměr koupě / Commitment, Purchase Intent	Zákaznická	126	84 %
8	Relativní spokojenost zákazníka / Relative Consumer Satisfaction	Konkurence	126	84 %
9	Podíl Ratingů / Share Of Voice	Konkurence	119	79 %
10	Vnímaná odlišnost / Perceived Differentiation	Zákaznická	113	75 %
11	Image, povaha, identita / Image, Personality, Identity	Zákaznická	110	73 %
12	Povědomí o značce / Brand Awareness	Zákaznická	106	71 %
13	Relativní cena / Relative Price	Konkurence	104	69 %
14	Procentuální sleva / Percentual Discount	Finanční	104	69 %
15	Významnost značky / Brand Salience	Zákaznická	102	68 %
16	Výdaje na marketing / Marketing Spend	Finanční	100	67 %
17	EVA	Finanční	99	66 %
18	Ostatní / Oblíbenost	Zákaznická	98	65 %
19	Odbyty / Sales	Finanční	97	65 %
20	Relevance k zákazníkovi / Relevance to Customer	Zákaznická	95	63 %
21	CLV	Finanční	78	52 %
22	Tržní podíl / Market Share	Konkurence	71	47 %
23	Loajalita / Loyalty	Konkurence	71	47 %
24	Relativní vnímaná kvalita / Relative Perceived Quality	Konkurence	42	28 %
25	Hodnota pro akcionáře / Shareholder Value	Finanční	33	22 %

Tabulka 5.7: Výsledná tabulka používaných metrik českých SME ve zpracovatelském sektoru.
Zdroj: Autor

Jiné zjištění kvantitativní studie se týká domény konkurence a jejích metrik. Metrik bylo v dotazníku uvedeno celkem 7 a jsou rozptýleny v celé tabulce, zejména v její druhé polovině. Překvapením je zjištění, že metrika *Tržní podíl* je až na 22. místě tabulky. Z literatury však vyšlo, že tato metrika je ze všech konkurenčních metrik ta nejpoužívanější. I proto byla uvedena právě na prvním místě dotazníku v sekci orientované na konkurenční metricky. Důvody, proč tomu tak může být, naznačil realizovaný kvalitativní předvýzkum. Pro firmy se jedná o náročnost zjištění těchto informací, a to jak po stránce časové, tak finanční.

Poslední důležitý závěr se týká metrik finančních. Finanční metricky podle této kvantitativní studie nejsou nejvyužívanější. Přesněji řečeno, jsou využívány, ale pouze v podobě několika málo klíčových metrik. V případě realizovaného kvantitativního šetření to byly finanční metricky *Zisk*, *Marže*, *ROI* a *Procentuální sleva*. Zbytek finančních metrik skončil až v druhé části tabulky. Překvapením je metrika *CLV* (*Customer Lifetime Value*), která skončila až jako předposlední finanční metrika, a to i přesto, že v poslední době jak podle literatury, tak podle praxe, zažívá růst popularity. Je prezentována jak na komerčních konferencích, tak bývá také používána v ostatních reklamních i analytických nástrojích.

5.2.2 Výsledky korelační analýzy

Tato kapitola obsahuje analýzu dat pomocí koeficientů korelace. Výsledkem je podpoření či nepodpoření stanovených hypotéz definovaných v Kapitole 4.1 Cíle práce. Ke korelační analýze bylo využito Spearmanova korelačního koeficientu. V rámci korelační analýzy související se subjektivní výkonností byl ponechán datový set beze změny, tedy $n = 150$. Pro korelační analýzu související s objektivní výkonností byl datový set upraven (odstraněny byly extrémní chybové hodnoty či hodnoty chybějící). V tomto případě bylo $n = 123$.

1. Hypotézy prošetřující vztah MPM k výkonnosti podniku

Následující hypotézy prošetřují vztah mezi celkovým MPM, subjektivní a objektivní výkonností.

H1: *Skóre použití metrik MPM má pozitivní efekt na subjektivní výkonnost.*

Nulová hypotéza $H_0 : \rho = 0$

Alternativní hypotéza $H_1 : \rho > 0$

Výsledek:

Na 5% hladině významnosti byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti ve prospěch jednostranné alternativní hypotézy s hodnotou Spearmanova korelačního koeficientu 0,236 (p -hodnota = 0,004).

H2: *Skóre použití metrik MPM má pozitivní efekt na objektivní výkonnost.*

Nulová hypotéza $H_0 : \rho = 0$

Alternativní hypotéza $H_1 : \rho > 0$

Výsledek:

Na 5% hladině významnosti se nepodařilo prokázat jednostrannou alternativní hypotézu. Hodnota Spearmanova korelačního koeficientu -0,010 (p -hodnota = 0,914).

2. Hypotézy prošetřující vztah MO k výkonnosti podniku

Následující hypotézy prošetřují vztah mezi celkovou MO, subjektivní a objektivní výkonností, následně mezi každou jednotlivou složkou MO a subjektivní a objektivní výkonností.

H3: *Stupeň tržní orientace má pozitivní efekt na subjektivní výkonnost.*

Nulová hypotéza $H_0 : \rho = 0$

Alternativní hypotéza $H_1 : \rho > 0$

Výsledek:

Na 5% hladině významnosti byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti ve prospěch

jednostranné alternativní hypotézy s hodnotou Spearmanova korelačního koeficientu 0,403 (p -hodnota $< 0,000$). Tento výsledek znamená, že existuje pozitivní korelace mezi stupněm MO a subjektivní výkonností.

H4: *Stupeň tržní orientace má pozitivní efekt na objektivní výkonnost.*

Nulová hypotéza $H_0 : \rho = 0$

Alternativní hypotéza $H_1 : \rho > 0$

Výsledek:

Na 5% hladině významnosti se nepodařilo prokázat jednostrannou alternativní hypotézu. Hodnota Spearmanova korelačního koeficientu -0,088 (p -hodnota = 0,333). Tento výsledek znamená, že se nepodařilo prokázat pozitivní korelace mezi stupněm MO a objektivní výkonností.

3. Hypotézy prošetřující vzájemný vztah MPM a MO

H5: *Skóre použití zákaznických metrik je pozitivně asociováno s komponentou MO zákaznická orientace.*

Nulová hypotéza $H_0 : \rho = 0$

Alternativní hypotéza $H_1 : \rho > 0$

Výsledek:

Na 5% hladině významnosti byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti ve prospěch jednostranné alternativní hypotézy s hodnotou Spearmanova korelačního koeficientu 0,298 (p -hodnota $< 0,000$). Tento výsledek nasvědčuje slabé pozitivní korelaci mezi komponentou „zákaznická orientace“ a zákaznickými metrikami.

H6: *Skóre použití metrik konkurence je pozitivně asociováno s komponentou MO „orientace na konkurenci“.*

Nulová hypotéza $H_0 : \rho = 0$

Alternativní hypotéza $H_1 : \rho > 0$

Výsledek:

Na 5% hladině významnosti byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti ve prospěch jednostranné alternativní hypotézy s hodnotou Spearmanova korelačního koeficientu 0,424 (p -hodnota $< 0,000$). Tento výsledek prokazuje pozitivní korelaci mezi komponentou „orientace na konkurenci“ a metrikami konkurence.

Jednotlivé korelační koeficienty jsou uvedeny v následující tabulce korelací. Pro detailní pohled na zkoumané vztahy mezi složkami MPM a MO jsou jejich jednotlivé komponenty do tabulky korelací také doplněny. Zelenou barvou jsou zvýrazněné podpořené hypotézy, červenou barvou hypotézy nepodpořené. Černou barvou jsou zvýrazněné korelační koeficienty, které v rámci stanových hypotéz nebyly testovány, avšak poskytují detailnější pohled na

problematiku. Zmíněná korelační tabulka je označena jako Tabulka č. 5.8.

	MPM	MPM Z	MPM K	MPM F	MO	MO Z	MO K	MO INT	SV	OV
MPM	1,0	0,706**	0,820**	0,797*	0,509**	0,397**	0,435**	0,410**	0,236**	-0,010
MPM Z		1,0	0,346**	0,418**	0,340**	0,298**	0,234**	0,317**	0,217**	-0,088
MPM K			1,0	0,510**	0,478**	0,374**	0,424**	0,379**	0,216**	0,011
MPM F				1,0	0,371**	0,275**	0,347**	0,285**	0,174*	0,053
MO					1,0	0,776**	0,849**	0,796**	0,403**	-0,088
MO Z						1,0	0,491**	0,537**	0,307**	-0,080
MO K							1,0	0,488**	0,383**	-0,054
MO INT								1,0	0,320**	-0,108
SV									1,0	-0,162
OV										1,0

** hladina významnosti 0,01; * hladina významnosti 0,05

Tabulka 5.8: *Tabulka korelací prověřovaných hypotéz.*

Zdroj: Autor

MPM	skóre použití metrik marketingové výkonnosti
MPM Z	skóre použití zákaznických metrik
MPM K	skóre použití metrik konkurence
MPM F	skóre použití finančních metrik
MO	stupeň tržní orientace
MO Z	stupeň orientace na zákazníka
MO K	stupeň orientace na konkurenci
MO INT	stupeň interfunkční koordinace
SV	subjektivní výkonnost
OV	objektivní výkonnost

Výsledky korelační analýzy ukázaly částečnou shodu s očekáváním a literaturou, přesto je potřeba některé věci okomentovat. Testované hypotézy včetně výsledků jsou uvedeny v Tabulce 5.9.

V souladu s očekáváním je hypotéza, která prověřovala efekt mezi tržní orientací a subjektivní výkonností (H3). Testování ukázalo pozitivní závislost mezi celkovou tržní orientací a subjektivní výkonností, ale také mezi všemi složkami MO a subjektivní výkonností. Jak uvádí (González-Benito & González-Benito, 2005), subjektivní hodnocení se jeví jako vhodné na využití oproti objektivním metrikám, které nemusejí zcela přesně odrážet realitu nebo se mohou lišit napříč sektory. Na druhou stranu subjektivní hodnocení výkonnosti podléhá zkreslení vnímání manažera, respondenta. Subjektivní hodnocení ve studiích vykazuje čas-

těji pozitivní korelaci s MO, než metriky objektivní, a to i přesto, že mnohé studie prokázaly vzájemnou korelaci mezi subjektivní a objektivní výkonností (Dawes, 2000; Hart & Banbury, 1994; Venkatraman & Ramarujam, 1987).

U objektivních metrik výkonnosti se naopak dalo předpokládat, že výsledná zjištění nemusejí ukázat pozitivní korelaci mezi MO a objektivní výkonností a také ani mezi MPM a objektivní výkonností. Realizované výzkumy od dalších autorů proto doporučují používat jak subjektivní metriky výkonnosti, tak ty objektivní (Dawes, 2000; Harris, 2001; Kirca, Jayachandran, Bearden & Bearden, 2005). Šetření v této práci ukázala, že rozdíl mezi závislostí subjektivního hodnocení výkonnosti na vysvětlujících proměnných se liší od závislosti objektivních metrik výkonnosti na vysvětlujících proměnných. Zatímco hypotézy se subjektivní výkonností byly potvrzené, hypotézy zjišťující pozitivní korelace k objektivní výkonnosti, se prokázat nepodařilo.

Ozn.	Hypotéza	Výsledek	Koef.
H1	Skóre použití metrik MPM má pozitivní efekt na subjektivní výkonnost.	Podpořeno	0,236**
H2	Skóre použití metrik MPM má pozitivní efekt na objektivní výkonnost.	Nepodpořeno	-0,010
H3	Stupeň tržní orientace má pozitivní efekt na subjektivní výkonnost.	Podpořeno	0,403**
H4	Stupeň tržní orientace má pozitivní efekt na objektivní výkonnost.	Nepodpořeno	-0,088
H5	Skóre použití zákaznických metrik je pozitivně asociováno s komponentou MO zákaznická orientace.	Podpořeno	0,298**
H6	Skóre použití metrik konkurence je pozitivně asociováno s komponentou MO orientace na konkurenci.	Podpořeno	0,424**

Tabulka 5.9: *Shrnutí výsledků testování hypotéz.*

Zdroj: Autor

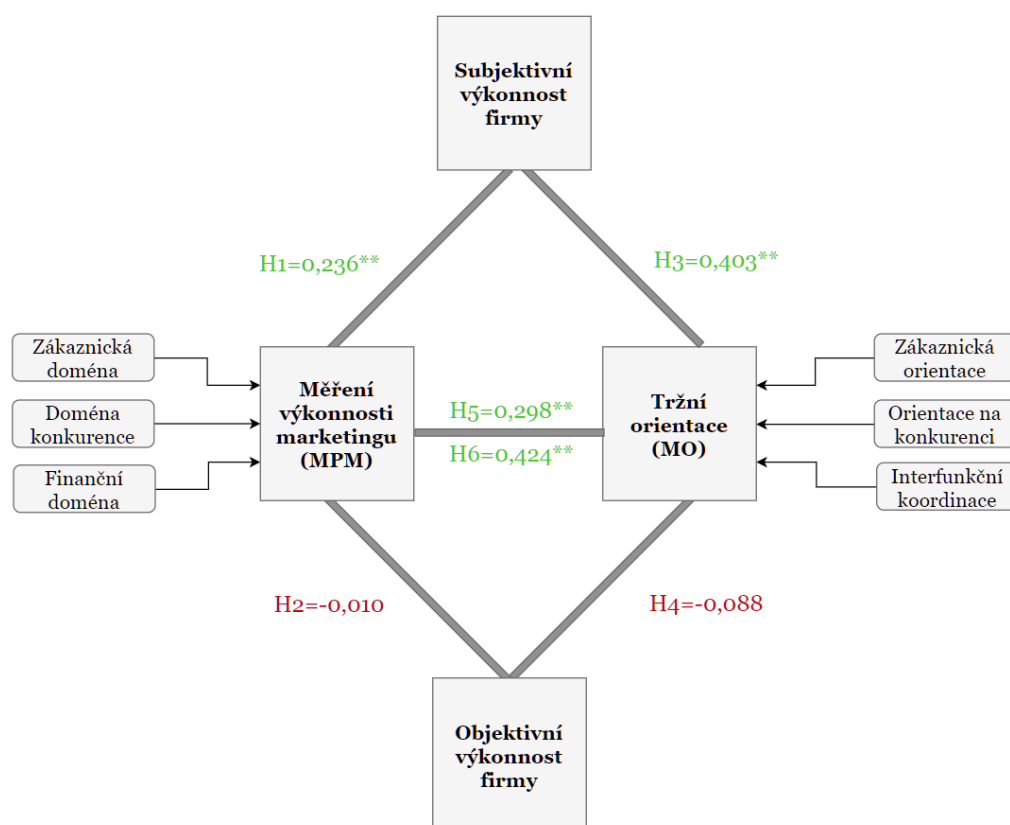
Důležité zjištění přináší finanční doména MPM. Po mnoho let, možná desetiletí, je možné se v literatuře setkávat se závěry o tom, že nejpoužívanější metriky ve firmách jsou právě metriky finanční a také o tom, jak důležitou roli hrají ve firemních výsledcích a strategiích. Zároveň tento fakt bývá často terčem kritiky, neboť finanční metriky nutí firmy orientovat se na krátkodobá období a na „hard“ kritéria výkonnosti podniku.

Jak ale ukázalo toto kvantitativní šetření mezi českými malými a středními podniky ve zpracovatelském sektoru, finanční metriky nemusí hrát nejdůležitější roli v hodnocení výkonnosti firmy. V rámci subjektivní výkonnosti byl pro finanční metriky vypočten Spearmanův korelační koeficient 0,174, což se jeví pouze jako velmi slabá pozitivní závislost. Naproti tomu při hodnocení vztahu finanční domény MPM a objektivní výkonnosti nebyla nalezena ani slabá pozitivní závislost. Použití finančních metrik se proto jeví, že nehraje důležitou roli pro dosažení vysoké firemní výkonnosti. Oproti očekávání získaných na základě literatury jde o poměrně překvapivý výsledek. Obdobný závěr o použití finančních metrik už naznačily závěry v Kapitole 5.2.1 Deskriptivní statistika.

Další skupinou hypotéz byly hypotézy zaměřené na vzájemný vztah MO a MPM. Tyto dva

koncepty jsou si teoreticky velmi blízké, jak uvádějí autoři (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) ve své práci. Tato teoretická blízkost byla v rámci této disertační práce také prošetřena, a to formou korelačního šetření. Jeho výsledkem je slabá závislost mezi zákaznickou orientací MO a zákaznickými metrikami (korelační koeficient 0,298). Jde o zajímavé zjištění ve srovnání s literaturou, neboť byla očekávána silnější pozitivní korelace. Orientace na konkurenci MO ukázala středně silnou pozitivní korelaci ve vztahu ke konkurenční doméně MPM (korelační koeficient 0,424).

Dosažené výsledky z testování hypotéz jsou zanesené do schématu na Obrázku 5.1.



Obrázek 5.1: Výsledky testování hypotéz.

Zdroj: Autor

5.2.3 Výsledky testování škál – Cronbachova alfa

Jelikož bylo v dotazníku pro kvantitativní šetření využito sedmistupňové Likertovy škály (1 – zcela souhlasím, 7 – zcela nesouhlasím), bylo nezbytné provést testování vnitřní konzistence jednotlivých odpovědí (reliability). Tato testování byla provedena dvě.

V prvním případě byla testována konzistence odpovědí sekce tržní orientace, ve které bylo 15 otázek. Výsledky testování jsou znázorněné v následující tabulce. Celkový koeficient Cronbachovy alfy vyšel 0,846, což je výsledek, který je akceptovatelný.

Cronbach's Alpha 0,846 Cronbach's Alpha Based on Standardized Items 0,854	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1_1. Jsme plně oddáni našim zákazníkům.	35,29	143,830	0,486	0,383	0,837
Q1_2. Stále se snažíme hledat cesty jak našimi produkty a službami přinášet	35,59	147,640	0,330	0,269	0,844
Q1_3. Nasloucháme připomínkám a stížnostem našich zákazníků, protože nám	35,75	148,657	0,400	0,342	0,842
Q1_4. Naše obchodní cíle vycházejí ze spokojenosti našich zákazníků.	35,53	142,546	0,511	0,425	0,836
Q1_5. Pravidelně měříme spokojenost našich zákazníků.	34,11	130,109	0,530	0,433	0,834
Q1_6. Po-prodejním službám věnujeme velkou pozornost.	34,94	134,406	0,529	0,406	0,833
Q1_7. Pravidelně monitorujeme marketingové aktivity naší konkurence.	33,61	129,313	0,625	0,542	0,827
Q1_8. Chceme, aby naši zaměstnanci monitorovali a hlásili zjištěné aktivity	33,14	134,591	0,370	0,301	0,848
Q1_9. Dokážeme rychle reagovat na aktivity naší konkurence.	34,36	136,098	0,549	0,492	0,832
Q1_10. Vedení firmy často diskutuje aktivity a strategie našich konkurentů.	34,17	137,093	0,520	0,447	0,834
Q1_11. Cílíme na zákazníky a jejich skupiny, kde máme nebo jsme schopni	35,09	136,877	0,553	0,438	0,832
Q1_12. Důležité tržní informace sdílíme napříč firmou (o zákaznících,	34,54	136,290	0,463	0,335	0,838
Q1_13. Na přípravě našich strategií a plánů, jak uspokojit potřeby našich	34,71	136,635	0,511	0,376	0,834
Q1_14. Všichni naši manažeři jasně chápou, jak každý ve firmě může přispět	35,09	144,971	0,386	0,318	0,841
Q1_15. Členové vedení firmy jsou pravidelně v kontaktu s našimi zákazníky.	35,35	141,356	0,508	0,391	0,836

Tabulka 5.10: Výsledky Cronbachovy alfy pro sekci tržní orientace.

Zdroj: Autor

V druhém případě byla testována škála odpovědí týkající se subjektivní výkonnosti. Tyto otázky byly pouze dvě a výsledky testování jsou uvedeny v Tabulce 5.11. Celkový koeficient Cronbachovy alfy vyšel 0,730, což je akceptovatelný výsledek, jako tomu bylo v předchozím případě.

Cronbach's Alpha 0,730 Cronbach's Alpha Based on Standardized Items 0,730	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q2_1. Celková výkonnost firmy v uplynulých 3 letech v porovnání s očekáváním byla...	2,64	0,917	0,575	0,331	.
Q2_2. Celková výkonnost firmy v uplynulých 3 letech ve srovnání s nejvýznamnějšími...	2,36	0,823	0,575	0,331	.

Tabulka 5.11: Výsledky Cronbachovy alfy pro sekci subjektivní výkonnosti

Zdroj: Autor

5.2.4 Výsledky lineární regrese

Lineární regrese byla použita pro analýzu závislostí subjektivní výkonnosti a objektivní výkonnosti na nezávislých proměnných, které byly reprezentovány výsledky kvantitativního šetření týkajícího se otázek tržní orientace a metrik pro měření marketingové výkonnosti.

Společně s lineární regresí bylo provedeno testování multikolinearity, tedy vzájemné nezávislosti jednotlivých nezávislých proměnných. Toto testování je ve výsledných tabulkách uvedeno jako sloupec VIF (*variant inflation factor*).

Veškeré výsledky z testování jsou uvedené v Tabulkách 5.12 - 5.15.

1. případ - Subjektivní výkonnost

Nezávislé proměnné	β	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
MO Zákaznická orientace	0,120	0,084	1,424	0,157	1,512
MO Orientace na konkurenci	0,158	0,061	2,564	0,011	1,535
MO Interfunkční koordinace	0,171	0,077	2,227	0,028	1,633
MPM Zákaznické metriky	0,372	0,331	1,121	0,264	1,441
MPM Metriky konkurence	-0,207	0,324	-0,639	0,524	1,545
MPM Finanční metriky	-0,162	0,383	-0,422	0,673	1,553
Velikost firmy	$1,39 * 10^{-5}$	0,001	0,014	0,989	1,090
Založení firmy	0,013	0,008	1,667	0,098	1,048

Tabulka 5.12: *Lineární regrese subjektivní výkonnosti – Výsledná tabulka nezávislých proměnných.*

Zdroj: Autor

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the Estimate
Subjektivní výkonnost	0,491 ^a	0,241	0,198	0,74111

Tabulka 5.13: *Lineární regrese subjektivní výkonnosti – Výsledná tabulka modelu.*

Zdroj: Autor

Celkový index determinace prvního modelu je 0,241, což znamená, že nezávislé proměnné vysvětlují 24,1 % variability závislé proměnné (skóre subjektivní výkonnosti). Z hlediska kvality modelu se jedná o lehce podprůměrnou hodnotu.

Jako signifikantní nezávislou proměnnou model na 5% hladině významnosti určil pouze Orientaci na konkurenci s *p*-hodnotou rovnou 0,011 a pozitivním koeficientem 0,158 a Interfunkční koordinaci s *p*-hodnotou 0,028 a s pozitivním koeficientem 0,171. Obě tyto signifikantní nezávislé proměnné jsou součástí tržní orientace.

Testování multikolinearity neodhalilo významné vnitřní závislosti. Nejvyšší hodnota VIF faktoru byla dosažena u položky MO Interfunkční koordinace, a to hodnoty 1,633, což je akceptovatelné.

2. případ – Objektivní výkonnost

V případě modelu lineární regrese pro objektivní výkonnost je index determinace pouze 0,032, což znamená, že nezávislé proměnné vysvětlují pouze 3,2 % variability závislé proměnné (ROA z EBIT).

Jak lze z výsledných tabulek vyčíst, žádná z nezávislých proměnných nedosáhla patřičné signifikance (žádná hodnota nemá $p < 0,05$). Výsledky výpočtu lze interpretovat tak, že žádná nezávislá proměnná nemá významný vliv na objektivní výkonnost firmy skrze ukazatel ROA z EBIT.

Nezávislé proměnné	β	SE	t	p	VIF
MO Zákaznická orientace	-0,297	1,707	-0,174	0,862	1,550
MO Orientace na konkurenci	-0,326	1,291	-0,253	0,801	1,618
MO Interfunkční koordinace	-0,561	1,604	-0,350	0,727	1,625
MPM Zákaznické metriky	-8,226	6,740	-1,220	0,225	1,295
MPM Metriky konkurence	5,380	6,539	0,823	0,412	1,478
MPM Finanční metriky	3,850	7,901	0,487	0,627	1,473
Velikost firmy	0,025	0,020	1,274	0,205	1,098
Založení firmy	0,049	0,167	0,294	0,769	1,067

Tabulka 5.14: *Lineární regrese objektivní výkonnosti – Výsledná tabulka nezávislých proměnných.*

Zdroj: Autor

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the Estimate
Objektivní výkonnost	0,180 ^a	0,032	-0,036	13,62198

Tabulka 5.15: *Lineární regrese objektivní výkonnosti – Výsledná tabulka modelu.*

Zdroj: Autor

5.2.5 Výsledky fsQCA

Jak bylo uvedeno v metodické části práce, fsQCA se snaží vysvětlit konfigurace kauzálních vstupních podmínek, při kterých dochází ke splnění očekávaného cíle – výstupních podmínek. V případě této kvantitativní studie byly provedeny čtyři samostatné fuzzy set komparativní analýzy.

1. Pro první analýzu byla výstupní podmínkou (očekávaným výsledkem) vysoká firemní výkonnost při využití subjektivního hodnocení výkonnosti – model **{PERFORMANCE}**. Dále v textu jako „*subjektivní výkonnost*“.
2. Pro druhou analýzu byla výstupní podmínkou (očekávaným výsledkem) vysoká firemní výkonnost při využití objektivních metrik výkonnosti – model **{RENTABILITY}**. Dále v textu jako „*objektivní výkonnost*“.
3. Pro třetí analýzu byla výstupní podmínkou (očekávaným výsledkem) nízká firemní výkonnost při využití subjektivního hodnocení výkonnosti – bez modelu.
4. Pro čtvrtou analýzu byla výstupní podmínkou (očekávaným výsledkem) nízká firemní výkonnost při využití objektivních metrik výkonnosti – bez modelu.

5.2.6 fsQCA – {PERFORMANCE} model

Model PERFORMANCE popisuje konfigurace, ve kterých malé a střední firmy dosahují vysoké subjektivní výkonnosti. Výsledky modelu {PERFORMANCE} jsou následující:

```
n OUT = 1/0/C: 43/107/0
Total: 150

Number of multiple-covered cases: 8

43      respondents fully in
107     respondents fully out
0       respondents on crossover point
```

Výsledné rovnice, které popisují model {PERFORMANCE} skrze tři submodely M1, M2 a M3, jsou tyto:

```
M1:
~CUSM*COMM*FINM + CUSM*COMM*~FINM + (MO*~CUSM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => PERF
M2:
~CUSM*COMM*FINM + CUSM*COMM*~FINM + (MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~FINM) => PERF
M3:
~CUSM*COMM*FINM + CUSM*COMM*~FINM + (MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => PERF
```

Syntaxe operátorů rovnic:

- + logická spojka OR (postačující, nikoliv nutná kombinace podmínek pro platnost důsledku)
- * logická spojka AND (postačující kombinace podmínek pro platnost důsledku)
- ~ logická negace

Každá z rovnic lze přehledně vyjádřit formou tabulky, kdy sloupce A-D popisují konkrétní konfigurace, při kterých je splněna výstupní podmínka dosažení vysoké subjektivní výkonnosti. Modrou barvou jsou zvýrazněné ty konfigurace, při kterých má vliv na vysokou subjektivní výkonnost stupeň tržní orientace (MO).

Pro úplnost jsou v tabulce uvedeny ukazatele *inclusion*, *raw coverage* (skóre, které určuje, jak se dosažené výsledky odchylují od *perfect set-relations*) a *unique coverage* (skóre, které určuje, jaký podíl výstupů je vysvětlen výhradně touto konfigurací) pro každou z konfigurací (Schneider & Wagemann, 2010). Kompletní soubor s výsledky rozložení je uveden v Příloze F.

Configuration M1 for High Subjective Performance

Configuration M1		A	B	C	D
Market Orientation (MO)				✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)				✓	✓
{CUSM} Customer Metrics		⊗	✓	⊗	✓
{COMM} Competitive Metrics		✓	✓	⊗	⊗
{FINM} Financial Metrics		✓	⊗	✓	
High Subjective Performance	Total	✓	✓	✓	✓
Inclusion (consistency)	Solution consistency: 0,789	0,837	0,815	0,876	0,892
Raw Coverage	Solution coverage: 0,548	0,243	0,413	0,235	0,249
Unique Coverage		0,015	0,049	0,000	0,000
M1		0,015	0,167	0,006	0,041
Respondent share		11 7%	26 17%	9 6%	5 3%

Tabulka 5.16: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M1 modelu {PERFORMANCE} formou tabulky.

Zdroj: Autor

Configuration M2 for High Subjective Performance

Configuration M2		A	B	C	D
Market Orientation (MO)				✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)				✓	✓
{CUSM} Customer Metrics		⊗	✓		✓
{COMM} Competitive Metrics		✓	✓	⊗	
{FINM} Financial Metrics		✓	⊗	✓	⊗
High Subjective Performance	Total	✓	✓	✓	✓
Inclusion (consistency)	Solution consistency: 0,787	0,837	0,815	0,908	0,829
Raw Coverage	Solution coverage: 0,556	0,243	0,413	0,196	0,392
Unique Coverage		0,015	0,049	0,001	0,008
M2		0,058	0,049	0,028	0,026
Respondent share		11 7%	26 17%	2 1%	34 23%

Tabulka 5.17: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M2 modelu {PERFORMANCE} formou tabulky.

Zdroj: Autor

Configuration M3 for High Subjective Performance					
Configuration M3		A	B	C	D
Market Orientation (MO)				✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)					
{CUSM} Customer Metrics		⊖	✓		✓
{COMM} Competitive Metrics		✓	✓	⊖	⊖
{FINM} Financial Metrics		✓	⊖	✓	
High Subjective Performance Total		✓	✓	✓	✓
Inclusion (consistency)	Solution consistency: 0,791	0,837	0,815	0,908	0,892
Raw Coverage	Solution coverage: 0,549	0,243	0,413	0,196	0,249
Unique Coverage		0,015	0,049	0,001	0,000
M3		0,058	0,167	0,007	0,018
Respondent share		11	26	2	5
		7%	17%	1%	3%

Tabulka 5.18: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M3 modelu {PERFORMANCE} formou tabulky.

Zdroj: Autor

- ✓ symbol značí přítomnost podmínky
- ⊖ symbol značí negaci podmínky
- prázdné místo znamená, že podmínka pro danou konfiguraci nemá žádnou váhu

Výsledkem modelu {PERFORMANCE} jsou tři rovnice M1, M2, M3, což znamená, že splnění výstupní podmínky *dosažení vysoké subjektivní výkonnosti* je možné popsat libovolnou z těchto rovnic. Jak bylo v uvedeno v popisu metodiky fsQCA, této analýzy je hojně využíváno v politologii či sociologii. Velká část prací z těchto oborů však interpretuje pouze jeden z výsledných modelů, ačkoliv jich v rámci výpočtu fsQCA obvykle vychází více, stejně, jako je tomu v tomto případě. Jedná se o tzv. problém nejednoznačnosti (*problem of ambiguity*) a v rámci fsQCA nejde o nic neobvyklého. Konkrétně model {PERFORMANCE} je 3. stupně nejednoznačnosti.

Na problém nejednoznačnosti poukazují autoři (Baumgartner & Thiem, 2017a), kteří se v citované práci zabývají algoritmickou příčinou těchto nejednoznačností a dokonce provádějí opětovnou analýzu prací publikovaných v posledních letech. Reanalyzují 192 pravdivostních tabulek ve 28 QCA studiích. Dodávají, že v rámci správné interpretace je potřeba explicitně uvést, že existuje několik modelů a že došlo k problému s nejednoznačností. To se bohužel neděje a výsledky QCA nejsou interpretovány korektně.

„We argue that, although QCA publications usually present only a single model to their readers, it often happens that multiple causal models fare equally well in accounting for the same set of configurational data within one and the same analysis.“

(Baumgartner & Thiem, 2017a)

“In consequence, there exists an indeterminable risk for practically all QCA studies published in the last quarter century to have pre-sented findings that their data did not warrant.” (Baumgartner & Thiem, 2017a)

Existence výskytu nejednoznačnosti znamená, že na výstupu fsQCA existuje několik modelů, které dokáží vysvětlit tentýž výsledek stejně dobře, ale algoritmus nedokáže rozhodnout, který z modelů je empiricky nejvíce relevantní. Výběr vhodného modelu je možné provést až manuálně nebo případně pomocí dalších algoritmů (B&T) popsanych níže.

Autoři dodávají dvě zjevné příčiny, proč se problém nejednoznačnosti interpretuje špatným způsobem. Prvním z nich je explicitní výběr modelu, který výzkumníkům v daném případě dává největší smysl a opominutí těch (ať už úmyslné či neúmyslné), které nevykazují vazbu na teoretická očekávání.

Druhý důvod je dle autorů závažnější. Je jím častá netečnost výzkumníků k vícenásobným modelům a také výstup softwarů, které komparativní analýzy zpracovávají a jejichž výstupem je často tzv. *minimal sum model* – minimální počet alternativních cest (příčin) (Baumgartner & Thiem, 2017a; Ragin, 2000; Ragin & Davey, 2014). Tyto programy pro zpracování jsou navrženy tak, aby jako výstup dávaly minimální počet modelů – je to dáno využitím algoritmu QM (Quine-McCluskey), pomocí kterého je QCA výpočet reprezentován. Pro shrnutí poznatků k problému nejednoznačnosti autoři doporučují vždy explicitně uvést stupeň nejednoznačnosti a také uvést ve výsledcích QCA všechny modely, které analýza poskytla jako výstup.

V předchozích odstavcích bylo uvedeno, že výsledkem fsQCA analýzy jsou v tomto případě tři submodely (M1, M2, M3). Všechny tyto submodely lze rozdělit na dvě části podle typu konfigurací, které se v nich vyskytují. První část submodelů je tvořena konfiguracemi, ve kterých kauzální podmínka vysoké MO není relevantní (konfigurace A, B). Druhá část submodelů je tvořena konfiguracemi, které naopak kauzální podmínku vysoké MO obsahují (konfigurace C, D). První část je pro všechny submodely M1, M2, M3 vždy stejná a liší se pouze v konfiguracích C a D. Rozdělení modelu na část, se splněnou kauzální podmínkou vysoké MO a nesplněnou kauzální podmínkou vysoké MO je v rozporu s autory (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016), kteří splnění této kauzální podmínky uvádějí v každé výsledné konfiguraci.

V konfiguracích A a B, pro které není relevantní kauzální vstupní podmínka MO, respondenti využívají metriky konkurence v kombinaci buď s finančními metrikami (konfigurace A submodelů M1, M2, M3), anebo v kombinaci s metrikami zákaznickými (konfigurace B submodelů M1, M2, M3).

V konfiguracích C a D, ve kterých je splněna kauzální vstupní podmínka MO, jsou ve všech submodelech M1, M2, M3 používány buď metriky finanční (konfigurace C), anebo metriky zákaznické (konfigurace D). Zatímco v konfiguracích A a B byly používané metriky

vždy ze dvou domén v každé konfiguraci (buď doména konkurence v kombinaci s finanční doménou nebo doména konkurence v kombinaci se zákaznickou doménou), u konfigurací C a D vstupuje do modelu pouze jedna doména metrik – buď finanční, nebo zákaznická.

5.2.7 fsQCA – {RENTABILITY} model

Druhý model {RENTABILITY} popisuje konfigurace, ve kterých malé a střední firmy dosahují vysoké objektivní výkonnosti. Výsledky modelu {RENTABILITY} jsou následující:

```
n OUT = 1/0/C: 48/76/0
Total: 124

Number of multiple-covered cases: 0

48      respondents fully in
76      respondents fully out
0       respondents on crossover point
```

Výsledné rovnice, které popisují model {RENTABILITY} skrze čtyři submodely M1, M2, M3 a M4, jsou tyto:

```
M1:
COMM*~FINM + (MO*~CUSM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => RENTABILITY
M2:
COMM*~FINM + (MO*~COMM*FINM + MO*~CUSM*FINM + MO*CUSM*~FINM) => RENTABILITY
M3:
COMM*~FINM + (~CUSM*COMM + MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~FINM) => RENTABILITY
M4:
COMM*~FINM + (~CUSM*COMM + MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => RENTABILITY
```

Syntaxe operátorů je shodná, jako v předchozím modelu:

- + logická spojka OR (postačující, nikoliv nutná kombinace podmínek pro platnost důsledku)
- * logická spojka AND (postačující kombinace podmínek pro platnost důsledku)
- ~ logická negace

Každá z rovnic je opět vyjádřena formou tabulky, kde sloupce A-D (pro submodel M1 sloupce A-C) popisují konkrétní konfigurace, při kterých je splněna výstupní podmínka dosažení vysoké objektivní výkonnosti. Modrou barvou jsou zvýrazněné ty konfigurace, při kterých má vliv na vysokou objektivní výkonnost stupeň tržní orientace (MO).

Tabulky opět disponují ukazateli *inclusion*, *raw coverage* (skóre, které určuje, jak se dosažené výsledky odchyľují od *perfect set-relations*) a *unique coverage* (skóre, které určuje, jaký podíl

výstupů je vysvětlen výhradně touto konfigurací) pro každou z konfigurací (Schneider & Wagemann, 2010). Kompletní soubor s výsledky rozložení je uveden v Příloze G.

M1 Configuration for High Objective Performance

Configuration M1		A	B	C
Market Orientation (MO)			✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)				
{CUSM} Customer Metrics			⊗	✓
{COMM} Competitive Metrics	✓			⊗
{FINM} Financial Metrics	⊗		✓	
High Objective Performance Total		✓	✓	✓
Inclusion (consistency) Solution consistency: 0,796		0,840	0,836	0,798
Raw Coverage Solution coverage: 0,480		0,238	0,129	0,378
Unique Coverage		0,016	0,000	0,008
M1		0,081	0,014	0,199
Respondent share		9	3	36
		7%	2%	29%

Tabulka 5.19: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M1 modelu {RENTABILITY} formou tabulky.

Zdroj: Autor

M2 Configuration for High Objective Performance

Configuration M2		A	B	C	D
Market Orientation (MO)			✓	✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)					
{CUSM} Customer Metrics				⊗	✓
{COMM} Competitive Metrics	✓		⊗		
{FINM} Financial Metrics	⊗		✓	✓	⊗
High Objective Performance Total		✓	✓	✓	✓
Inclusion (consistency) Solution consistency: 0,797		0,840	0,819	0,836	0,809
Raw Coverage Solution coverage: 0,483		0,238	0,266	0,129	0,328
Unique Coverage		0,016	0,001	0,000	0,010
M2		0,045	0,084	0,005	0,102
Respondent share		9	20	3	22
		7%	16%	2%	18%

Tabulka 5.20: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M2 modelu {RENTABILITY} formou tabulky.

Zdroj: Autor

M3 Configuration for High Objective Performance

Configuration M3		A	B	C	D
Market Orientation (MO)				✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)					
{CUSM} Customer Metrics			⊗		✓
{COMM} Competitive Metrics		✓	✓	⊗	
{FINM} Financial Metrics		⊗		✓	⊗
High Objective Performance	Total	✓	✓	✓	✓
Inclusion (consistency)	Solution consistency: 0,797	0,840	0,829	0,819	0,809
Raw Coverage	Solution coverage: 0,486	0,238	0,139	0,266	0,328
Unique Coverage		0,016	0,003	0,001	0,010
M3		0,016	0,094	0,008	0,102
Respondent share		9	4	20	22
		7%	3%	16%	18%

Tabulka 5.21: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M3 modelu {RENTABILITY} formou tabulky.

Zdroj: Autor

M4 Configuration for High Objective Performance

Configuration M4		A	B	C	D
Market Orientation (MO)				✓	✓
Market Performance Measurement (MPM)					
{CUSM} Customer Metrics			⊗		✓
{COMM} Competitive Metrics		✓	✓	⊗	⊗
{FINM} Financial Metrics		⊗		✓	
High Objective Performance	Total	✓	✓	✓	✓
Inclusion (consistency)	Solution consistency: 0,797	0,840	0,829	0,819	0,798
Raw Coverage	Solution coverage: 0,484	0,238	0,139	0,266	0,378
Unique Coverage		0,016	0,003	0,001	0,008
M4		0,051	0,008	0,010	0,100
Respondent share		9	4	20	36
		7%	3%	16%	29%

Tabulka 5.22: Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M4 modelu {RENTABILITY} formou tabulky.

Zdroj: Autor

Výstupem fuzzy analýzy pro model {RENTABILITY} jsou čtyři rovnice M1, M2, M3 a M4. Stejně, jako v předchozím případě u modelu {PERFORMANCE}, se i zde vyskytla situace s nejednoznačností modelu (*the problem of model ambiguity*) (Baumgartner & Thiem, 2017a). Nejednoznačnost je v tomto případě 4. stupně. Výsledné submodely M1-4 jsou alternativní modely, což znamená, že nastane jeden z nich, nikoliv více submodelů současně. Submodely jsou z části vzájemně velmi podobné, nejsou však zcela shodné.

Ve všech submodelech M1-4 modelu {RENTABILITY} se vyskytuje jedna shodná konfigurace – je jí konfigurace A. Ta popisuje situaci, ve které lze dosáhnout vysoké objektivní výkonnosti využitím metrik konkurence (vysoké skóre použití metrik konkurence). Ostatní domény metrik nebyly pro danou konfiguraci relevantní. Jedná se o poměrně zajímavé zjištění, neboť z korelační analýzy vyplývá, že necelých 93 % firem využívá jako finanční metriku *Zisk* a také další finanční metriky (*ROI*, *Marže* – cca 85 % firem), které v této konfiguraci A nehrají pro dosažení vysoké objektivní výkonnosti významnou roli. Společné prvky nebo vlastnosti vzorku respondentů vyskytujících se v této konfiguraci, jež by situaci blíže objasnil, nebyly po detailnější analýze dostupných dat nalezeny.

Submodely M3 a M4 mají kromě konfigurace A ještě jednu konfiguraci, která rovněž nesplňuje kauzální vstupní podmínku MO a zároveň popisuje dosažení vysoké objektivní výkonnosti s využitím pouze metrik konkurence. Je jí konfigurace B. Na rozdíl od konfigurace A, ve které nebylo dosaženo vysokého skóre použití finančních metrik, zde nedosahují vysokého skóre použití metriky zákaznické. Závěrem lze uvést, že za jistých podmínek je možné dosáhnout vysoké objektivní výkonnosti při orientaci na metriky konkurence.

Dále lze ve všech submodelech M1-M4 spatřit trend, který se ukázal již v modelu {PERFORMANCE}. Jedná se o konfigurace, ve kterých jsou firmy výrazně tržně orientované a zároveň dosahují vysoké objektivní výkonnosti. Pokud toto nastane, takoví respondenti mají vysoký stupeň použití metrik právě v jedné doméně MPM a nízký stupeň použití metrik také právě v jedné doméně MPM. Zbývající třetí doména v takových případech nehraje pro dosažení vysoké objektivní výkonnosti žádnou roli. Touto doménou je ve všech těchto případech doména konkurenčních metrik (konfigurace B, C submodelu M1, konfigurace B, C, D submodelu M2, konfigurace C, D submodelu M3-4).

V rámci fsQCA analýzy byly dále stanoveny výzkumné otázky týkající se nízké objektivní a subjektivní výkonnosti. Testování těchto výzkumných otázek nebylo bohužel ve všech případech úspěšné, algoritmus nedokázal pro stanovené kauzální vstupní podmínky vypočítat požadované rovnice, které by výsledný model popisovaly. Vstupní kauzální podmínky {MO}, {CUSM}, {COMM} a {FINM} tedy nevysvětlují situaci dosažení nízké subjektivní či objektivní výkonnosti firem. Ke stejnému závěru došli autoři práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Zdůvodňují to přemírou konfigurací, které mohou k nízké výkonnosti vést. Na druhou stranu, pokud firma dosahuje nízké tržní orientace a nevyužívá MPM, nutně takový stav neznamená, že nemůže dosahovat vysoké objektivní výkonnosti. Závěr této disertace, který plyne z fsQCA, je, že dosažení nízké výkonnosti firem nelze vysvětlit pomocí vzájemného vztahu MO a MPM, což je závěr shodný s výše uvedenou studií.

Tabulka fsQCA s kompletními výsledky výzkumných otázek je uvedena zde:

Ozn.	Výzkumná otázka	Výsledek
VO1	Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky vysoké subjektivní výkonnosti?	Model {PERFORMANCE}, submodely M1, M2, M3
VO2	Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky vysoké objektivní výkonnosti?	Model {RENTABILITY}, submodely M1, M2, M3, M4
VO3	Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky nízké subjektivní výkonnosti?	Bez modelu - Nelze vysvětlit pomocí kauzálních vstupních podmínek MPM a MO
VO4	Při jakých konfiguracích MPM a MO dosahují malé a střední podniky nízké objektivní výkonnosti?	Bez modelu - Nelze vysvětlit pomocí kauzálních vstupních podmínek MPM a MO

Tabulka 5.23: Shrnutí výsledků prošetřovaných výzkumných otázek.

Zdroj: Autor

Diskuse

V předchozí kapitole byly prezentovány konkrétní výsledky, kterých bylo dosaženo v rámci kvalitativního předvýzkumu a také v rámci kvantitativního šetření. Bylo provedeno zpracování dat pomocí několika statistických aparátů a nyní je žádoucí získané výsledky porovnat s dosavadní literaturou a studiemi.

Nejblíže, a to jak tematicky, tak metodicky, je práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016). Rozdíly této disertační práce oproti uvedené studii jsou však patrné. Geograficky byla uvedená studie zaměřena na Finsko a finské lokální firmy. Do značné míry lze závěry ze studie generalizovat a převést na ČR, nicméně stále jsou konkrétní ekonomiky z pohledu výkonnosti odlišné. Uvedená skutečnost je zároveň jedním z limitů této disertační práce, viz sekce Limity práce v Závěru.

Rozdílnost mezi oběma studiemi byla rovněž v zaměření. Zatímco studie realizovaná ve Finsku nebyla blíže vymezena konkrétním sektorem či odvětvím (jediná podmínka byla počet alespoň 5 zaměstnanců), kvantitativní šetření v rámci této práce bylo realizováno pouze ve zpracovatelském sektoru. Studie se nelišily ve výběru respondentů a jejich funkcí, v obou byli osloveni manažeři či vrcholoví pracovníci.

Autoři v uvedené studii brali navíc v potaz, oproti této disertaci, strategii a postavení firmy na trhu (tržní lídr, tržní následovatel) a v neposlední řadě byl rozdíl v přístupu k hodnocení výkonnosti. V práci (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) bylo využito pouze objektivní hodnocení výkonnosti. Disertační práce k hodnocení výkonnosti, kromě objektivních metrik, využívá také subjektivní hodnocení.

Klíčových zjištění citované práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) bylo několik, mezi ta nejrelevantnější patří následující. Autoři ve studii konstatují, že výstupní podmínka vysoké objektivní výkonnosti je splněna pro (1) lídry, kteří jsou (a) malými tržně orientovanými firmami (bez ohledu na použité domény MPM) nebo (b) tržně orientované firmy s využitím všech tří domén MPM (zákaznická, konkurence, finanční) – jedná se o komprehensivní MPM (*comprehensive MPM*). Vysoké výkonnosti dále dosahují (2) malé

firmy, které (a) jsou tržně orientované a využívají do hloubky zákaznické metriky a omezeně metriky finanční – jedná se o cílené MPM (*focused MPM*) nebo (b) jsou tržně orientované a využívají konkurenční a finanční metriky s omezeným využitím metrik zákaznických – jedná se rovněž o cílené MPM (*focused MPM*).

Případ 1a představuje situaci, kdy firmy (konkrétně tržní lídři) dosahují vysoké objektivní výkonnosti s vysokým stupněm tržní orientace a používané metriky v této konfiguraci nehrají roli. Shodnou či alespoň podobnou situaci se nepodařilo ve výzkumu získat ani v jednom případě – ani u modelu {PERFORMANCE}, ani u modelu {RENTABILITY}. Jak subjektivní, tak objektivní hodnocení firem ve všech konfiguracích ukazuje na důležitost vždy alespoň jedné domény metrik výkonnosti. U modelu {PERFORMANCE} při vysokém stupni tržní orientace respondenta to byly nejčastěji domény metrik zákaznických a finančních. Pokud respondenti vysokého stupně tržní orientace nedosahovali, nejvýznamnější doménou byly metriky konkurence. Totéž platí i pro model {RENTABILITY}.

Situace 1b práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) popisuje stav, kdy tržní lídři (bez ohledu na velikost firmy) dosahují vysoké objektivní výkonnosti využitím komprehensivního MPM – tedy širšího použití metrik ze všech tří domén MPM. Pomocí fsQCA v této disertaci opět nebyla daná konfigurace nalezena. Nepodařilo se najít žádnou konfiguraci, ve které by pro subjektivní či objektivní vysokou výkonnost hrálo významnou roli extenzivní použití všech tří domén metrik MPM. Závěr 1b tak s nejvyšší pravděpodobností může nasvědčovat tomu, že tato konfigurace je platná zejména pro velké firmy, na což upozorňuje i práce (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004). Jiným rozhodujícím faktorem, kromě velikosti firmy, může být její postavení na trhu.

Situace 2a z citované publikace autorů (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) je jedinou, která byla realizovaným kvantitativním výzkumem v této disertační práci potvrzena. Konkrétní konfigurace byla nalezena v modelu {RENTABILITY} u submodelů M2 a M3 v konfiguracích D. Tatáž konfigurace byla nalezena také u subjektivní výkonnosti, tedy v modelu {PERFORMANCE}, konkrétně submodel M2, konfigurace D. Zjištění 2a od (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) tato práce tedy potvrzuje a dokonce rozšiřuje jeho platnost na subjektivní výkonnost, což do této doby nebylo prokázáno.

Podmínka 2b nebyla v disertační práci prokázána. Ačkoliv existují konfigurace modelu {PERFORMANCE} i modelu {RENTABILITY}, které popisují využití metrik konkurence, nikdy v nich nebyla splněna kauzální vstupní podmínka MO, tedy podmínka vysokého stupně tržní orientace, která v případě (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016) splněna byla.

Z výsledků disertační práce si nelze nevšimnout konfigurací, které při splnění vysoké tržní orientace často nevyužívají intenzivně metriky konkurence. Mezi takové konfigurace patří C a D submodelu M4, konfigurace C submodelu M3 a M1 - vše v modelu {RENTABILITY}. Obdobně jsou na tom konfigurace modelu {PERFORMANCE}, konkrétněji C a D submodelu M3, konfigurace C submodelu M2 a D submodelu M1. Pokud naopak kauzální vstupní podmínka vysoké tržní orientace splněna není, jsou metriky konkurence využívány

intenzivně. Mezi takové případy patří všechny konfigurace A a B submodelu M1, M2 a M3 modelu {PERFORMANCE} a dále konfigurace A submodelu M1 a M2 modelu {RENTABILITY} a konfigurace A, B submodelu M3 a M4 rovněž modelu {RENTABILITY}. Svým způsobem je tedy vysoký stupeň tržní orientace nahrazován intenzivním použitím metrik konkurence, což platí pro subjektivní i objektivní výkonnost.

Jednou z dalších prací, která byla rovněž zaměřena na měření efektivity marketingu pomocí finančních i nefinančních metrik, je práce (Milichovský, 2015). Na rozdíl od předchozí citované studie, tato byla realizována na území České republiky a byla zaměřena na výrobní průmysl, čímž se stává pro srovnání s výsledky této disertační práce, významnou. Její hlavní cíl nebyl poskytnout konfigurace, při kterých firmy dosahují vysoké firemní výkonnosti, ale poskytnout konkrétní finanční a nefinanční metriky, případně kategorie metrik, které výrobní průmysl v praxi používá.

V uvedené práci (Milichovský, 2015) bylo prezentováno 13 finančních metrik, což je o 4 vyšší počet finančních metrik, než bylo v rámci dotazníku této disertace respondentům nabízeno. Shodné finanční metriky v obou studiích byly nalezeny 4. Jedná se o *Zisk* případně *Zisk na zákazníka*, dále *EVA*, *Výdaje na marketing* a *ROI*. Při dodatečném porovnání finančních metrik ze závěrečné otevřené otázky dotazníku byla ještě nalezena jedna shoda, konkrétně metrika *Nákladovost*. Zvláštním případem je metrika *CLV*, která je v citované práci zařazena mezi nefinanční metriky, nicméně v realizovaném výzkumu disertační práce je brána jako metrika finanční. Celkový počet shodných finančních metrik včetně *CLV* je tedy 6.

Při pohledu na kategorii nefinančních metrik u obou prací dojdeme k celkovému počtu 4 společných nefinančních metrik. Jsou to *Zákaznická spokojenost*, *Tržní podíl*, *Udržení zákazníka* (*Dlouhodobost vztahu*) a *Znalost značky*. Ačkoliv nefinančních metrik bylo v obou studiích k dispozici více, shodný počet metrik je nižší, než tomu bylo v případě finančních metrik. Situace může nasvědčovat tomu, že v praxi je využíváno několik základních finančních metrik, které jsou běžné, zatímco u nefinančních metrik je rozmanitost používaných metrik větší a může se lišit v závislosti na sektoru, ve kterém firmy působí nebo v závislosti na velikosti firmy.

Manažerská doporučení

Manažeři v praxi čelí mnoha otázkám souvisejícím s výkonností marketingu a způsoby jeho měření. Otázky to nejsou triviálního charakteru a cílem této disertační práce je na některé z nich alespoň částečně odpovědět. Obvyklou otázkou je použití finančních metrik, které jsou v literatuře často uváděny jako nejpoužívanější a manažeři v praxi jsou na finanční metriky často velmi fixováni. Závěry práce ukazují, že existují konfigurace, při kterých lze dosáhnout vysoké subjektivní i objektivní výkonnosti, aniž by finanční metriky hráli v dosažených výsledcích klíčovou roli. Tu mohou například zastávat metriky konkurence, které díky jejich použití poskytují přehled o tom, kde si firma stojí ve srovnání se svými tržními rivaly.

Jiné manažerské doporučení se týká domén výkonnosti, z kterých by měly být metriky výkonnosti vybírané. Ačkoliv některé práce (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara,

2016) ukazují intenzivní použití metrik napříč několika doménami (zákaznická, konkurence i doména finanční), je potřeba zdůraznit, že se tato konfigurace týká firem, které na trhu plní roli tržního lídra. Disertace žádnou takovou konfiguraci, ve které by bylo nezbytné pro vysokou výkonnost firmy používat intenzivně metriky napříč všemi doménami, neukázala. Vždy je proto nezbytné uvědomit si, jaké je aktuální postavení firmy na trhu a také, jaká tržní pozice je naše cílová. Od toho by se měl odvíjet správný výběr jednak domén výkonnosti, ale také samotných metrik.

Jednou z hlavních částí práce byl vzájemný vztah tržní orientace (MO) a měření výkonnosti marketingu (MPM) a jejich společný vliv na výkonnost firmy. Vliv konceptu tržní orientace byl od 90. let do dnešního dne popsán v mnoha studiích a je chápán jako koncept, jehož složky jsou v korelaci s výkonností firmy. Disertační práce ale ukázala, že vysoké výkonnosti lze dosahovat i přesto, že vysokého stupně tržní orientace firmy nedosahují. Přesněji, zjištěné konfigurace ukázaly, že stupeň tržní orientace nehraje pro dosažení vysoké výkonnosti klíčovou roli. To platí jak pro subjektivní, tak pro objektivní výkonnost. Přílišná orientace manažerů na podobné koncepty tedy nemusí být vždy správná a není tím zajištěno dosažení požadovaného efektu.

Závěr

Tématem disertační práce „Vztah měření výkonnosti marketingu a tržní orientace a jejich dopad na výkonnost malých a středních firem“ byly dva marketingové koncepty. Měření výkonnosti marketingu a tržní orientace. V práci byly šetřeny jejich vztahy nejen mezi sebou, ale také jejich společný vliv na výkonnost podniku. Ačkoliv jsou uvedené koncepty v teorii i praxi hojně diskutované a používané, společný vztah v literatuře precizně doposud prošetřen nebyl. Motivem disertační práce bylo tento nedostatek změnit.

V práci byly stanoveny čtyři hlavní cíle, viz kapitola 4.1. Pro splnění Cíle 1 byla provedena rešerše odborné literatury, jejíž výstupem je teoretická část této disertace. Práce byla rozdělena podle tematických celků na Měření marketingové výkonnosti (Kapitola 1), Tržní orientaci (Kapitola 2) a jejich vzájemný vztah a vliv na výkonnost podniku (Kapitola 3). Výstupem teoretické části práce je ucelený přehled metrik, které odborná literatura uvádí. Tyto metriky jsou kategorizované a ke každé kategorii jsou uvedeny relevantní studie. Seznam metrik je dostupný v Kapitole 1.4 v Tabulce č. 1.12.

Cílem 2 bylo zjištění konkrétních metrik používaných v praxi malými a středními firmami. Tento cíl byl splněn provedením kvantitativního šetření na vzorku 150 respondentů. Následně byly výsledky zpracovány a seříděny do kategorií a deskriptivní statistikou popsány. Nejčastěji používanějšími metrikami v praxi jsou *Vnímaná kvalita*, *Znalosti (zkušenosti s vlastnostmi produktu)*, *Zákaznická spokojenost*, *Zisk* a *Penetrace*. Výstupem této fáze je Kapitola 5.2.1.

Cílem 3 bylo prošetřit vzájemný vztah měření výkonnosti marketingu s konceptem tržní orientace. K tomu byla využita korelační analýza (Spearmanův korelační koeficient). V rámci této analýzy bylo testováno několik hypotéz, které konkrétní vztahy podpořily či nepodpořily. Výstupem je Tabulka 5.9 v Kapitole 5.2.2, která výsledky testovaných hypotéz obsahuje.

Cílem 4 bylo zjistit konkrétní konfigurace měření výkonnosti marketingu a tržní orientace, které vedou k vysoké, resp. nízké výkonnosti malých a středních firem. K tomu bylo využito poměrně novodobé statistické metody, tzv. fuzzy set kvalitativní komparativní analýzy (*fuzzy set Qualitative Comparative Analysis* - fsQCA). Ze získaných výstupů bylo možné popsat

konfigurace, které vedou k dosažení vysoké subjektivní i objektivní výkonnosti, nicméně nebylo možné získat výstupy pro konfigurace, které by popisovaly, kdy firmy dosahují nízké subjektivní či objektivní výkonnosti. Výsledkem fsQCA jsou kapitoly 5.2.6 a 5.2.7, které dosažené výsledky popisují a blíže komentují.

Disertační práce přináší několik nových zjištění. Poměrně překvapivě bylo zjištěno, že podle deklarace respondentů jsou nejvíce používanými metrikami malých a středních firem ve zpracovatelském sektoru zákaznické metriky, nikoliv finanční. Konkrétně *Vnímaná kvalita*, *Znalosti (zkušenosti s vlastnostmi produktu)* nebo *Zákaznická spokojenost*. Až poté následuje finanční metrika *Zisk* a konkurenční metrika *Penetrace*. V literatuře se často jako nejpoužívanější metriky uvádějí právě metriky finanční.

Další zjištění se týkají metrik konkurence. Ačkoliv literatura uvádí jako nejpoužívanější metriku konkurence *Tržní podíl*, kvantitativní šetření ukázalo, že *Tržní podíl* je v praxi využíván podstatně méně a mezi 26 metrikami obsadil 22. místo. Používá jej 47 % oslovených firem. Dokonce je častěji používanou metrikou *CLV (Customer Lifetime Value)*. Tu používá 52 % oslovených respondentů.

Disertace rovněž přináší zjištění týkající se počtu používaných metrik. Jak bylo v teoretické části práce uvedeno, počty se liší, např. v závislosti na velikosti firmy. Jelikož disertace vycházela z dříve publikovaných výzkumů, které využívaly stejné sady metrik, lze vzájemně výsledky porovnat. Jedna z významných prací uváděla průměrný počet používaných v praxi 22,2, jiná významná studie přinesla o něco méně průměrně používaných metrik, a to 21. Závěry plynoucí z této disertace ukazují ještě mírnější hodnotu, a to 18,35.

S pomocí korelační analýzy byly testovány hypotézy vzájemného vztahu MPM a MO. Byla očekávána pozitivní korelace, neboť jsou si tyto dva koncepty teoreticky blízké. Výsledky pozitivní korelaci skutečně ukázaly, nicméně pro vztah zákaznických metrik a orientaci na zákazníka byl korelační koeficient pouze 0,230, což je slabá pozitivní korelace. U konkurenčních metrik a orientace na konkurenci byla pozitivní korelace střední s hodnotou korelačního koeficientu 0,450. U konkurence je tedy korelace mezi MPM a MO silnější, než je tomu u zákazníka. Příčina tohoto efektu by mohla být prošetřena a objasněna v dalším navazujícím kvalitativním šetření.

Práce dále přinesla díky fuzzy set analýze několik závěrů týkajících se použití tržní orientace a měření výkonnosti marketingu. Výsledkem fuzzy set analýzy je například zjištění, že firmy dokáží dosáhnout vysoké subjektivní i objektivní výkonnosti, aniž by musely vykazovat vysoký stupeň tržní orientace. V této situaci mají vždy vliv na výkonnost metriky konkurence a v případě subjektivní výkonnosti ještě zkombinované s buď zákaznickými, nebo finančními metrikami. V případě objektivní výkonnosti byla nalezena konfigurace, která popisuje dosažení vysoké výkonnosti při použití metrik konkurence.

Jeden z dalších závěrů plynoucích z fuzzy set analýzy potvrzuje závěry předchozí obdobné studie. Ta říká, že lze dosáhnout vysoké objektivní výkonnosti s vysokým stupněm tržní orientace a s intenzivním použitím zákaznických metrik. Tento závěr byl v literatuře platný

pouze pro objektivní výkonnost, tato disertační práce rozšířila jeho platnost i na subjektivní výkonnost. Další závěr, který analýza přináší, se týká konfigurace, která popisuje dosažení vysoké objektivní výkonnosti s vysokým stupněm tržní orientace a s použitím finančních metrik.

Disertační práce také přispěla k tématu tržní orientace a k problematice měření výkonnosti marketingu. Díky rešerši odborné literatury přispěla svým finálním seznamem metrik ke zpřehlednění používaných metrik výkonnosti za několik posledních let. Metriky jsou tematicky kategorizovány a uvedeny včetně zdrojů. Disertace rovněž díky předvýzkumu zmapovala situaci ve firmách o tom, jak přistupují manažeři k měření výkonnosti marketingu. Přínos práce je také ve zjištěných konfiguracích vedoucích k vysoké výkonnosti, neboť pro manažery z praxe tyto konfigurace, v kombinaci s doporučenými metrikami, mohou pomoci vyřešit různé otázky týkající se výkonnosti marketingu.

Limity práce

V rámci objektivní, správné metodiky a korektnosti je nutné uvést jistá omezení, která byla známa po dobu tvorby disertační práce a která mohou mít v některých případech vliv na závěry plynoucí z této práce. U všech zmíněných omezení bylo učiněno vše pro to, aby byla maximálně eliminována.

Dynamický vývoj oboru marketingu. Díky neustálému technologickému vývoji a také díky vzájemné provázanosti marketingu a IT dochází k neustálým změnám jak v oblasti marketingových nástrojů, tak v oblasti znalostí. Důsledkem toho je, že zkoumaná problematika tvoří součást poměrně dynamického prostředí.

Limitem práce je rovněž *geografické zaměření*, neboť výzkum byl prováděn na území České republiky.

Výběr segmentu malých a středních podniků. Toto omezení s sebou nese riziko výběru nedostatečně reprezentativního vzorku ať už z pohledu různorodosti zaměření firem (tedy výběr firem napříč několika odvětvími), nebo z pohledu homogenity vzorku (výběr firem v rámci jednoho oboru). Pro eliminaci tohoto omezení byla pro výběr vzorku oslovena externí agentura, která byla s výběrem vzorku nápomocna. Výběr byl rovněž konzultován se statistiky.

Částečně omezený přístup k relevantním zdrojům. Ačkoliv byla provedena rešerše různorodých relevantních prací, stále zbývá určité procento publikací, které nebyly v rámci rešerše zpracovány, a to zejména z těchto důvodů:

1. Výzkumy jsou publikovány, nicméně přístup k plné verzi článku je omezený pouze pro vybranou komunitu nebo pouze samotné autory
2. Všechny publikace nebyly nalezeny s pomocí obvyklých databázových vyhledávačů
3. Práce na toto téma mohou být psány v jiných jazycích než čeština či angličtina. V tom případě s nimi v rámci této disertační práce nebylo pracováno.

Komplexnost problematiky a možnosti autora. Problematika hodnocení výkonnosti marketingu je velmi komplexní, a to zejména díky provázanosti marketingových aktivit a jejich výsledků do dalších oddělení firmy, např. do obchodního oddělení. Dalším blízkým oborem je hodnocení výkonnosti firmy v obecné rovině, kdy marketingová výkonnost je pouze její součástí. Vlivem toho není zcela reálné a v možnostech autora zabývat se problematikou z takto široké perspektivy.

Realizovaný kvantitativní výzkum měl také určité limity. Jedním z nich byla forma *telefonického dotazování*, což s sebou nese jisté vlivy, díky kterým mohl být výsledek zkreslen. Mezi takové vlivy patří doba trvání hovoru, forma otázek či jistý časový nátlak na respondenta. Dalším limitem je provedení *výběr metrik* na základě literatury. Ačkoliv měl respondent možnost v otevřené otázce své metriky doplnit, mohl být předchozími uvedenými metrikami ovlivněn.

Jedním z nejdůležitějších omezení se jeví být *nejednotnost či různorodá interpretace konkrétních metrik*. Ačkoliv v dotazníku byly metriky uvedeny jak v anglickém, tak českém jazyce, je na místě domnívat se, že každý respondent si pod použitím metriky představí různý stupeň intenzity použití a implementace metriky uvnitř firmy. Pro kompletní odstranění tohoto limitu by bylo nezbytné jednoznačně vybrané metriky definovat, s těmito definicemi respondenta seznámit a následně pokládat otázky.

Dalším limitem, který mohl mít vliv na výsledky práce, je *výběr metriky objektivní výkonnosti*. Na základě literatury a doporučení byla zvolena metrika ROA z EBIT, což je poměrně standardně využívaná metrika, nicméně nelze určit, zda je vhodná pro konkrétní sektor či vybrané respondenty. Nabízí se možnost metriku zkombinovat s jinou objektivní metrikou.

Navazující výzkum

Na disertační práci lze navázat dalšími výzkumy, a to konkrétně kvalitativním šetřením, které by pomohlo blíže objasnit závěry získané v kvantitativním výzkumu. Jedná se například o slabou pozitivní korelaci mezi zákaznickými metrikami MPM a složkou MO zákaznická orientace. Jak bylo v předchozí kapitole uvedeno, byla očekávána silnější korelace. Jiným potenciálním výzkumem může být detailnější prozkoumání těch firem, které dosahují vysoké objektivní výkonnosti s využitím metrik konkurence a nevyužíváním ostatních domén metrik. Zajímavým a také velmi důležitým výzkumem by mohlo být rozšíření zkoumání MO a MPM na sektory i mimo zpracovatelský či výrobní průmysl tak, aby se vzorek respondentů pohyboval řádově v tisících.

Seznam obrázků

1.1	<i>Schéma zaměření disertační práce. Zdroj: Autor</i>	5
1.2	<i>Schéma výkonnosti marketingu. Zdroj: (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004)</i>	7
1.3	<i>Model kategorií metrik (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)</i>	10
1.4	<i>Kontinuum marketingových metrik (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Patterson, 2007)</i>	12
1.5	<i>Vztah mezi klíčovými metrikami (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Clark, 1999)</i>	16
1.6	<i>Schéma marketingového hodnotového řetězce (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Grønholdt & Martensen, 2006)</i>	18
1.7	<i>Nejvýznamnější bariéry efektivity marketingu ve firmě – vnímání marketérů. Zdroj: (Karlíček, Novinský & Tahal, 2014)</i>	31
1.8	<i>Model ovlivňování výkonnosti firmy skrze komplexnost MPMS (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Homburg, Artz & Wieseke, 2012)</i>	33
1.9	<i>Model hodnocení vlivu měření marketingové výkonnosti na výkonnost podniku a spokojenost manažerů (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (O'Sullivan & Abela, 2007)</i>	35
2.1	<i>Předpoklady a dopady strategie tržní orientace (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (Jaworski & Kohli, 1993)</i>	38
3.1	<i>Faktory umožňující implementaci strategie tržní orientace (obrázek ponechán bez překladu). Zdroj: (van Raaij & Stoelhorst, 2008)</i>	42

4.1	<i>Schéma kvantitativního výzkumu a stanovených hypotéz. Zdroj: Autor</i>	50
5.1	<i>Výsledky testování hypotéz. Zdroj: Autor</i>	74

Seznam tabulek

1.1	<i>Typologie marketingové výkonnosti (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Lamberti & Noci, 2010)</i>	6
1.2	<i>Důležitost kategorií metrik dle hodnocení manažerů. Zdroj: (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)</i>	10
1.3	<i>Seznam metrik hodnocení výkonnosti marketingu (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Grønholdt & Martensen, 2006)</i>	19
1.4	<i>Top 10 marketingových metrik pro reporting (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Davidson, 1999)</i>	21
1.5	<i>Nejčastěji používané externí marketingové metriky v UK 1999 (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Ambler, 2000)</i>	22
1.6	<i>Doporučené interní marketingové metriky (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Ambler, 2000)</i>	22
1.7	<i>Navrhované metriky pro měření marketingové výkonnosti (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Clark, 2001)</i>	23
1.8	<i>Top 15 metrik nezávislých na velikosti firmy a sektoru (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004)</i>	24
1.9	<i>Struktura respondentů podle velikosti firmy (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Milichovský, 2015)</i>	27
1.10	<i>Používané finanční metriky (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Milichovský, 2015)</i>	27
1.11	<i>Používané nefinanční metriky (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Milichovský, 2015)</i>	28

1.12	<i>Kategorie metrik a metriky pro měření marketingové výkonnosti sestavené na základě rešerše odborné literatury. Zdroj: Autor</i>	30
1.13	<i>Nejčastější problémy měření marketingové výkonnosti v literatuře. Zdroj: Autor</i>	34
3.1	<i>Konfigurace MO a MPM (včetně charakteristik firem), které byly asociovány s vysokou výkonností firmy (tabulka ponechána bez překladu). Zdroj: (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016)</i>	44
4.1	<i>Informace o respondentech a jejich firmách. Zdroj: Autor</i>	49
4.2	<i>Detailní informace o průběhu kvantitativního šetření. Zdroj: Autor</i>	53
4.3	<i>Respondenti z hlediska počtu zaměstnanců. Zdroj: Autor</i>	54
4.4	<i>Prahy pro kalibraci vstupních podmínek a výstupů. Zdroj: Autor</i>	59
5.1	<i>Četnosti zákaznických metrik seřazených sestupně. Zdroj: Autor</i>	64
5.2	<i>Doplňující zákaznické metriky seřazené sestupně podle četnosti. Zdroj: Autor</i>	64
5.3	<i>Četnosti metrik konkurence seřazených sestupně. Zdroj: Autor</i>	65
5.4	<i>Doplňující metriky konkurence seřazené sestupně podle četnosti. Zdroj: Autor</i>	66
5.5	<i>Četnosti finančních metrik. Zdroj: Autor</i>	66
5.6	<i>Doplňující finanční metriky seřazené sestupně podle četnosti. Zdroj: Autor</i>	67
5.7	<i>Výsledná tabulka používaných metrik českých SME ve zpracovatelském sektoru. Zdroj: Autor</i>	69
5.8	<i>Tabulka korelací prověřovaných hypotéz. Zdroj: Autor</i>	72
5.9	<i>Shrnutí výsledků testování hypotéz. Zdroj: Autor</i>	73
5.10	<i>Výsledky Cronbachovy alfy pro sekci tržní orientace. Zdroj: Autor</i>	75
5.11	<i>Výsledky Cronbachovy alfy pro sekci subjektivní výkonnosti. Zdroj: Autor</i>	75
5.12	<i>Lineární regrese subjektivní výkonnosti – Výsledná tabulka nezávislých proměnných. Zdroj: Autor</i>	76
5.13	<i>Lineární regrese subjektivní výkonnosti – Výsledná tabulka modelu. Zdroj: Autor</i>	76

5.14	<i>Lineární regrese objektivní výkonnosti – Výsledná tabulka nezávislých proměnných. Zdroj: Autor</i>	77
5.15	<i>Lineární regrese objektivní výkonnosti – Výsledná tabulka modelu. Zdroj: Autor</i>	77
5.16	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M1 modelu {PERFORMANCE} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	79
5.17	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M2 modelu {PERFORMANCE} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	79
5.18	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M3 modelu {PERFORMANCE} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	80
5.19	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M1 modelu {RENTABILITY} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	83
5.20	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M2 modelu {RENTABILITY} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	83
5.21	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M3 modelu {RENTABILITY} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	84
5.22	<i>Výstup fsQCA – Vyjádření rovnice M4 modelu {RENTABILITY} formou tabulky. Zdroj: Autor</i>	84
5.23	<i>Shrnutí výsledků prošetřovaných výzkumných otázek. Zdroj: Autor</i>	86

Literatura

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003).** Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *The Journal of Services Marketing*, 17(1), 68. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/212606271/fulltextPDF/C423F0A873024989PQ/1?accountid=17203>
- Akimova, I. (2000).** Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1128–1148. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/237059943?pq-origsite=summon>
- Albaum, G. (1997).** The Likert scale revisited: An alternate version. *Market Research Society. Journal of the Market Research Society* (Vol. 39). Retrieved from <http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/likert20.pdf>
- Ambler, T. (2000).** Marketing metrics. *The Marketing Book (Sixth Edition)*, 11(May 2000), 414–427. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-8566-5.50025-X>
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004).** Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3–4), 475–498. <https://doi.org/10.1362/026725704323080506>
- Ambler, T., & Puntoni, S. (2003).** Measuring marketing performance. *Marketing Changes*. 289–309.
- Ambler, T., & Xiucun, W. (2003).** Measures of marketing success: A comparison between China and the United Kingdom. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(2), 267–281. <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/228369886?pq-origsite=summon>
- American Marketing Association. (2013).** Definition of Marketing. Retrieved July 19, 2018, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Au, A. K. M., & Tse, A. C. B. (1995).** The effect of marketing orientation on company performance in the service sector: A comparative study of the hotel industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2), 77–87.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997).** Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 385–402.

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009).** The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004).** The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.
- Bara, C. (2014).** Incentives and opportunities: A complexity-oriented explanation of violent ethnic conflict. *Journal of Peace Research*, 51(6), 696-710. <https://doi.org/10.1177/0022343314534458>
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2004).** Marketing metrics: Status of six metrics in five countries. *European Management Journal*, 22(3), 257-262. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.012>
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2005).** The state of interactive marketing in seven countries: Interactive marketing comes of age. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 67-80. <https://doi.org/10.1002/dir.20044>
- Bauer, T., Kourouxous, T., & Krenn, P. (2018).** Taxation and agency conflicts between firm owners and managers: a review. *Business Research*, 11(1), 33-76. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0054-y>
- Baumgartner, M., & Thiem, A. (2017a).** Model ambiguities in configurational comparative research. *Sociological Methods & Research*, 46(4), 954-987.
- Baumgartner, M., & Thiem, A. (2017b).** Often trusted but never (properly) tested: Evaluating Qualitative Comparative Analysis. *Sociological Methods & Research*, online, 1-33. <https://doi.org/10.1177/0049124117701487>
- Bhuan, S. N. (1997).** Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.
- Bisnode. (n.d.). Bisnode Albertina - Bisnode Česká republika.** Retrieved November 3, 2018, from <https://www.bisnode.cz/produkty/albertina/>
- Bonoma, T. V. (1988).** Marketing performance assessment. *Harvard Business School Press*.
- Clark, B. H. (1999).** Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732. <https://doi.org/10.1362/026725799784772594>
- Clark, B. H. (2001).** A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740026>
- Clark, B. H., Abela, A., & Ambler, T. (2006).** An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191-208. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140302>

- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012).** *Business model you: a one-page method for reinventing your career*. John Wiley & Sons.
- Davidson, H. J. (1999).** Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 757–777. <https://doi.org/10.1362/026725799784772657>
- Dawes, J. (2000).** Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, 25(2), 173–199.
- Deloitte. (2006).** Managing marketing effectiveness: Customer & market trends are changing the rules.
- Deng, S., & Dart, J. (1994).** Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993).** Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93–121.
- Esslemont, D., & Lewis, T. (1991).** Some empirical tests of the marketing concept. *Marketing Bulletin*, 2(3), 1–7.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2013).** *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performances*. Retrieved January 10, 2016, from <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=7PtW4nBoGmkC&pg=GBS.PA33.w.2.0.114>
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. (2015).** How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428–1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016).** What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60–78. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0153>
- Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M., & Vassinen, A. (2013).** Marketing performance assessment systems and the business context. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 715–737. <https://doi.org/10.1108/03090561311306688>
- Gabel, T. G. (1995).** Market orientation: theoretical and methodological concerns. In *American Marketing Association Summer Educators' Conference* (pp. 368–375).
- Gao, Y. (2010).** Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25–40. <https://doi.org/10.1362/146934710X488924>
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006).** Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*, 70(4), 37–55. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30162113>

- Ginevičius, R., Podvezko, V., & Ginevičius, A. (2013).** Quantitative evaluation of enterprise marketing activities. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 200–212. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.731143>
- González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005).** Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797–829.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998).** Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884–903.
- Grønholdt, L., & Martensen, A. (2006).** Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243–252. <https://doi.org/10.1362/146934706778605287>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998).** Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. Retrieved from http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4133
- Harris, L. C. (2001).** Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17–43.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994).** How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251–269.
- Helliar, C., Lonie, A., Power, D., & Sinclair, D. (2001).** Attitudes of UK managers to risk and uncertainty. *Balance Sheet*, 9(4), 7–10. <https://doi.org/10.1108/09657960110696717>
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2002).** Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research*, 5(1), 26–38. <https://doi.org/10.1177/1094670502005001004>
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012).** Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56–77. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0487>
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000).** Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe:: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 50(3), 273–285.
- Horng, C., Cheng, A., & Chen, H. (1998).** Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, 36(3). Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/220994213/fulltextPDF/A2E7C174BA164122PQ/1?accountid=17203>
- Chakravarthy, B. S. (1986).** Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437–458.
- Chenhall, R. H. (2005).** Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422.

- Ittner, C. D. (2008).** Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38(3), 261–272.
- Janiček, P., & Ondráček, E. (1998).** Řešení problémů modelováním. (P.-D. Real., Ed.). Brno.
- Jaworski, B. J. (1988).** Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23–39.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993).** Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a).** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 84(2), 62–75. Retrieved from http://ar9zk7pw9f.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=USING+THE+BALANCED+SCORECARD
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b).** Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review Fall*, 39(1), 53–79. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/216142220/fulltextPDF/A6F9A9FDF3A84024PQ/1?accountid=17203>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998).** Putting the balanced scorecard to work. *The Economic Impact of Knowledge*, 71(5), 315–324. Retrieved from https://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=y4SekvWbUrsC&oi=fnd&pg=PA315&dq=balanced+scorecards+kaplan&ots=I0vD0p1n3u&sig=E2iUdk_tTtXKAHYUGINiFKhmoqs
- Karlíček, M., Novinský, M., & Tahal, R. (2014).** Role marketingu ve firmách: hlavní problémy, jejich příčiny a možné cesty řešení. (1st ed.). Zlín: Radim Bačuvčík - VerBuM.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005).** Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Source Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30162043>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990).** Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993).** MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3172691>
- Kouba, K. (2011).** Kvalitativní srovnávací analýza (QCA) a konfiguratívni metody v politologii. In *Úvod do studia politiky* (pp. 468–507).
- Lamberti, L., & Noci, G. (2010).** Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.007>

- Marketing Science Institute (2004).** *Does Marketing Measure Up? Performance Metrics: Practices and Impacts*. London Business School, London, England.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2012).** Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429–456.
- Menon, A., & Varadarajan, P. R. (1992).** A Model of Marketing Knowledge Use within Firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53. <https://doi.org/10.2307/1251986>
- Meyer, M. W. (1998).** Finding performance: The new discipline in management. UK: Centre for Business Performance Cambridge University, 14–21.
- Milichovský, F. (2015).** Measuring Indicators for Marketing Effectiveness in Czech Companies. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1908414157?q-origsite=summon>
- Miller, D. (1994).** What Happens After Success: The Perils of Excellence. *Journal of Management Studies*, 31(3), 325–358.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (2017a).** Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016 | MPO. Retrieved July 22, 2018, from <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016-228985/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (2017b).** Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016 | MPO. Retrieved June 25, 2018, from <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2016-232399/>
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002).** Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363–375.
- Munoz, T., & Kumar, S. (2004).** Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance. *Brand Management*, 11(5), 381–387.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990).** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Neely, A. D. (1998).** *Measuring Business performance*. London: The Economist Books.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005).** Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12). Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/232323050/fulltextPDF/803E4D363CAB4A29PQ/1?accountid=17203>
- Norreklit, H. (2000).** The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.

- O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009).** Marketing performance measurement and firm performance. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843–862. <https://doi.org/10.1108/03090560910947070>
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007).** Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.79>
- Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998).** An Examination of the Form of Market Orientation in Australian Companies. *Australasian Marketing Journal*, 6(2), 3–12. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582\(98\)70245-9](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582(98)70245-9)
- Parikh, M., Fazlollahi, B., & Verma, S. (2001).** The Effectiveness of Decisional Guidance: An Empirical Evaluation. *Decision Sciences*, 32(2), 303–331. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/198076724/fulltextPDF/A494CE0FCBCB4B28PQ/1?accountid=17203>
- Patterson, L. (2007).** Taking on the metrics challenge. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), 270–276. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5750055>
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., ... Wiesel, T. (2009).** Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research Is Needed? *Journal of Service Research*, 12(2), 175–189. <https://doi.org/10.1177/1094670509344213>
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (2000).** Marketing one to one, Il sole 24 Ore.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2000).** The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25(2), 119–143. Retrieved from <http://aum.sagepub.com/content/25/2/119.short>
- Ragin, C. C. (2000).** *Fuzzy-set social science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008).** *Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., & Davey, S. (2014).** *fs/QCA: Fuzzy-set/Qualitative Comparative Analysis*. Irvine: University of California, Version 2.
- Rao, R. K. S., & Bharadwaj, N. (2008).** Marketing initiatives, expected cash flows, and shareholders' wealth. *Journal of Marketing*, 72(1), 16–26.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012).** Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699–716. Retrieved from http://ar9zk7pw9f.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Are+Growing+SMEs+More+Marke
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004).** Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions

- Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future. *Source Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30162018>
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004).** Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. Retrieved from <https://www-jstor-org.zdroje.vse.cz/stable/pdf/30161978.pdf?refreqid=excelsior%3A4023f1d894fbb57ef2eda3a4a608b9d1>
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996).** Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139–157.
- Schneider, C. (2018).** Realists and Idealists in QCA. *Political Analysis*, 26(2), 246–254. <https://doi.org/10.1017/pan.2017.45>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010).** Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Schneider, C., & Wagemann, C. (2012).** Set-theoretic methods for the social sciences: a guide to qualitative comparative analysis. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, C., & Sullivan, M. W. (1993).** The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997).** A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1839991993?pq-origsite=summon>
- Škaloudová, A. (2007).** Korelační koeficient. Retrieved December 30, 2018, from <http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/korelace.doc>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994).** Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Sorina-Diana, M., Dorel, P. M., & Nicoleta-Dorina, R. P. (2013).** Marketing performance in Romanian small and medium sized enterprises. A qualitative study. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(2), 664–671. Retrieved February 13, 2016, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95035247&site=ehost-live>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998).** Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Steinman, C., Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2000).** Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 109–119. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1839992209?pq-origsite=summon>

- Stewart, D. W. (2009).** Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636–643. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2008.02.005>
- Thiem, A. (2016a).** Conducting Configurational Comparative Research With Qualitative Comparative Analysis: A Hands-On Tutorial for Applied Evaluation Scholars and Practitioners. *American Journal of Evaluation*, online, 1–14. <https://doi.org/10.1177/1098214016673902>
- Thiem, A. (2016b).** Standards of Good Practice and the Methodology of Necessary Conditions in Qualitative Comparative Analysis. *Political Analysis*, 24(4), 478–484. <https://doi.org/10.1093/pan/mpw024>
- Thiem, A. (2018).** QC Apro: Advanced Functionality for Performing and Evaluating Qualitative Comparative Analysis [R package QC Apro version 1.1-2].
- Tomas, G., Hult, M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005).** Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>
- Tse, A. C. B. (1998).** Market orientation and performance of large property companies in Hong Kong. *International Journal of Commerce and Management*, 8(1), 57–69.
- Valos, M. J., & Vocino, A. (2006).** An integrative marketing channel performance measurement framework. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(1), 17–28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3250037>
- van Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008).** The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributors to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265–1293. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/03090560810903673>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987).** Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109–122.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009).** (electronic) Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73, 14–37. Retrieved from https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jm_marketing_influence.pdf
- Vision Edge Marketing. (2006).** Measuring marketing performance-making the shift to outcome-based metrics. Retrieved from <http://visionedgemarketing.com/images/stories/PDFs/measuringmktgperf.pdf>
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006).** The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43–60.
- Walker, Orville, C., J., & Ruekert, R. W. (1987).** Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15–33.

- Ward, S., Girardi, A., & Lewandowska, A. (2006).** A cross-national validation of the Narver and Slater market orientation scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 155–167.
- Whitwell, G. J., Lukas, B. A., & Hill, P. (2007).** Stock analysts' assessments of the shareholder value of intangible assets. *Journal of Business Research*, 60(1), 84–90.
- Woodburn, D. (2004).** Engaging marketing in performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(4), 63–72. <https://doi.org/10.1108/13683040410569424>
- Yeniyurt, S. (2003).** A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Sengun Marketing Intelligence & Planning*, 21(3). Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/213142524/fulltextPDF/2DB17948C7924E76PQ/1?accountid=17203>

Příloha A - Definice pojmů

Marketingová výkonnost

Multidimenzionální proces, který se skládá ze tří dimenzí. Efektivnost (*effectiveness*), efektivita (*efficiency*) a adaptabilita (*adaptability*). Efektivnost a efektivita je brána vůči marketingovým aktivitám s ohledem na firemní cíle (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Bonoma, 1988; Clark, 1999; Gao, 2010; Kaplan & Norton, 1998; Morgan, Clark & Gooner, 2002).

MPM

Znamená proces měření marketingové výkonnosti. Zkratka pochází z anglického *Marketing Performance Measurement* (v některé literatuře se vyskytující jako Marketing Performance Management). Jedná se o formální nástroj pro správu a nastavení metrik souvisejících s firemní marketingovou výkonností, jejími cíli a hodnocení výsledků výkonnosti ve vztahu ke stanoveným cílům. (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016; Morgan, Clark & Gooner, 2002; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004; Stewart, 2009)

Podle (Clark, Abela & Ambler, 2006; Menon & Varadarajan, 1992) je měření výkonnosti marketingu proces, který poskytuje zpětnou vazbu organizaci o její výkonnosti s ohledem na marketingové úsilí.

PMS

Performance Measurement System – jedná se o systém, který je manažery využíván pro:

1. kontrolu, zda je zvolená strategie implementována,
2. dále pro komunikaci se zaměstnanci, zda jsou stanovené cíle plněny,
3. pro validaci zvolené strategie,
4. pro usnadnění individuálního a organizačního učení a zlepšování se. (Morgan, Clark & Gooner, 2002)

MPMS

Marketing Performance Measurement System (MPMS) je zkratka, kterou využili ve své práci autoři (Homburg, Artz & Wieseke, 2012). Jedná se podle nich o množinu vybraných metrik pro měření marketingové výkonnosti.

Definice podle AMA z roku 2006 následující: Jedná se o řízení marketingové efektivnosti (*effectiveness*) a hodnoty skrze vedení lidských zdrojů, procesů a systémů směrem k dosažení firemních cílů a plánů.

CMPMS

Zkratka z anglického *Comprehensiveness* in MPMS, která byla využita autory (Homburg, Artz & Wieseke, 2012). *Comprehensiveness* volně přeloženo do češtiny jako komplexnost (komprehensivnost) nebo rozsáhlost. V kontextu problematiky této práce se tedy jedná o rozsáhlost MPMS.

Komprehensivnost v souvislosti s MPM je dle literatury (Chenhall, 2005; Homburg, Artz & Wieseke, 2012) chápána jako množina metrik výkonnosti určitého záběru, reflektující strategii a podléhající informacím o příčinách a důsledcích jednotlivých vztahů. Autoři rovněž poznamenávají, že terminologie není zcela jednotná.

Tento konstrukt se skládá ze třech komponent:

1. Šíře / *Breadth*
2. Vhodnost zvolené strategie / *Strategy Fit*
3. Vztah příčin a důsledků / *Cause-and-effect relationships*

Šíře / *Breadth*

Jedná se o první komponentu vyjadřující, jak je MPMS schopen poskytnout různorodý obraz o marketingové funkci skrze metriky finančního i nefinančního charakteru nebo skrze klíčové či méně důležité metriky (Homburg, Artz & Wieseke, 2012; Ittner, 2008; Pauwels, Ambler, Clark, LaPointe, Reibstein, Skiera, ... Wiesel, 2009).

Vhodnost zvolené strategie / *Strategy Fit*

Vyjadřuje, do jaké míry reflektuje MPMS strategické marketingové cíle (Banker, Chang & Pazzini, 2004; Homburg, Artz & Wieseke, 2012).

Vztah příčin a důsledků / *Cause-and-effect relationships*

Tato třetí komponenta vyjadřuje, jak moc je schopný zvolený MPMS poskytovat informace o příčinách a důsledcích skrze marketingové části produktového řetězce (value chain) (Homburg, Artz & Wieseke, 2012; Pauwels, Ambler, Clark, LaPointe, Reibstein, Skiera, ... Wiesel, 2009).

MPA

Z anglického *Marketing Performance Assessment*. Zkratka vyjadřuje MPA systémy, které tvoří formální organizační kontrolu a které zahrnují formalizované rutiny a procesy využívající informace k udržení nebo ke změně cílů v organizačních aktivitách (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013; Morgan, Clark & Gooner, 2002).

Metrika (*metric*)

Konkrétní vyjádření výkonnosti, jedná se o měřitelnou hodnotu. V literatuře jsou sady vybraných metrik využity pro konstrukci PMS či MPMS.

(Ambler, 2000) definuje metriku (*metric*) jako výkonnostní míru, měřítko (*performance measure*), která by měla být top vedením firmy přezkoumávána a hodnocena.

Je potřeba rozlišovat názvosloví *metric* vs. *measure*. Pro přesnost uvedu celou citaci (Ambler, 2000).

„A metric is not just another word for measure – while all metrics are measures, not all measures are metrics. Metrics may be financial (usually from the profit and loss account), from the marketplace, or from non- financial internal sources (innovation and employee).“

Marketingové metriky

Indikátor výkonnosti, který top management používá nebo by měl používat pro měření a hodnocení pokroků marketingové výkonnosti na úrovni SBU (Marketing Science Institute, 2004).

MO

Z anglického *Market Orientation*. Jedná se o firemní strategii či neformální podnikovou kulturu, jejíž český překlad je tržní orientace. V literatuře se vyskytují dva hlavní proudy.

(Kohli & Jaworski, 1990) hovoří o tržní orientaci jako o:

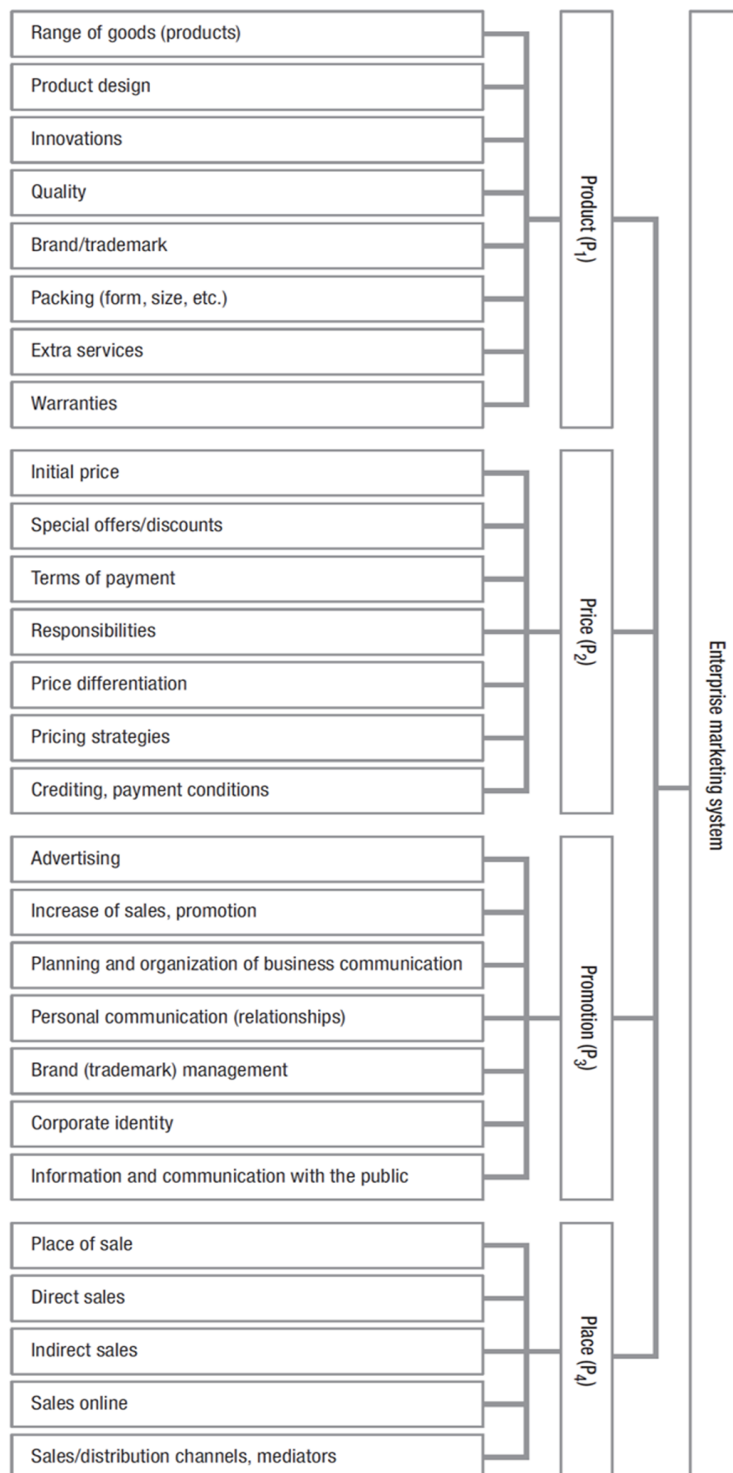
- Systematickém generování relevantních informací o trhu
- Šíření těchto informací napříč odděleními firmy
- Aplikace těchto informací do rozhodování a chování

Naproti tomu (Narver & Slater, 1990) hovoří o firemní kultuře, která vytváří nezbytné chování pro tvorbu přidané hodnoty pro zákazníky. Tržní orientace obsahuje tři složky:

- Zákaznická orientace
- Orientace na konkurenci
- Interfunkční koordinaci

Pro potřeby této disertační práce je využit druhý přístup od (Narver & Slater, 1990).

Příloha B - Domény metrik na základě 4P



Příloha C - Kompletní list marketingových metrik podle (Davidson, 1999)

Heading	Measures/Metrics		No
Market Data	• Market size	• Market trend	2
Relative	• Unit volume trend	• Relative price levels and trends	8
Market	• Market share (volume)	• Sales by major brand (value)	
Performance	• Market share (value)	• Major brand trends (value)	
	• Market share mix by major market segment (value)	• Split of sales by major distribution channel (value)	
Customer	• Number of customers	• Customer service levels	9
Performance	• Customer retention	• Customer satisfaction	
	• Customer complaints	• Consumption per capita (value)	
	• Relative quality	• Would recommend company or brands to friend (%)	
	• Relative value	• Partnerships, acquisitions, licenses	4
Innovation	• New product/service output		
	• New products/services success rate		
	• New products/services launched in past 5 years as % of this year's sales		
Efficiency	• Capacity utilisation	• Awards	3
	• R&D productivity		
People and Competency	• % employee turnover	• Training spend as % of sales	5
Development	• % employees participating in share purchase or profit sharing	• Employee satisfaction	
		• No. of patents	
Investment	• R&D spend as % of sales	• Total marketing spend as % of sales	5
	• Capital expenditure spend as % of sales	• Technical support to customers	
	• Advertising spend as % of sales		
Branding	• Preference	• Awareness	7
	• Purchase intent	• Image	
	• Brand value	• Perceived differential	
	• Brand strength		
Distribution	• Level	• Channel mix	4
	• Trend	• Channel trend	
TOTAL			47

Příloha D - Rozšířená sada metrik od (Frösén, Tikkanen, Jaakkola & Vassinen, 2013)

Factor	Metrics	Factor loading	Communality	Cronbach's alpha
<i>F1: Brand equity</i> Actual and potential customer attitudes, perceptions, thoughts, and feelings	Awareness	0.70	0.58	0.90
	Salience	0.68	0.53	
	Perceived quality/esteem	0.68	0.61	
	Consumer satisfaction	0.63	0.52	
	Relevance to consumer	0.67	0.58	
	Image/personality/identity	0.69	0.58	
	(Perceived) differentiation	0.62	0.56	
	Commitment/purchase intent	0.64	0.54	
	Other attitudes; e.g., liking	0.65	0.55	
	Knowledge	0.65	0.55	
<i>F2: Market position</i> Position of the firm relative to competitors	Market share	0.59	0.56	0.84
	Relative price	0.61	0.56	
	Loyalty (share)	0.62	0.59	
	Penetration	0.58	0.57	
	Relative consumer satisfaction	0.59	0.63	
	Relative perceived quality	0.59	0.66	
	Share of voice	(0.50)*	0.55	
<i>F3: Financial position</i> The level of incoming cash flow and profitability as the difference between this cash flow and the investment required	Sales	0.82	0.76	0.84
	Gross margins	0.72	0.64	
	Profit/profitability	0.82	0.74	
<i>F4: Long-term firm value</i> The proportion of long-term income cash flow to investments	Shareholder value	0.74	0.66	0.76
	Economic value added (EVA)	0.78	0.72	
	Return on investment (ROI)	0.57	0.56	
	Customer lifetime value (CLV)	0.56	0.57	
<i>F5: Innovation</i> Success of innovation in terms of new product development and financial value	Number of new products in the period	0.70	0.63	0.82
	Revenue of new products	0.84	0.82	
	Margin of new products	0.80	0.77	
<i>F6: Customer feedback</i> The satisfaction outcomes and success in managing relationships with customers	Number of consumer complaints	(0.44)*	0.54	0.75
	Customer satisfaction	0.78	0.75	
	Number of customer complaints	0.84	0.83	

<i>F7: Customer equity</i> The nature and development of the customer base	Total number of consumers	0.80	0.77	0.79
	Number of new consumers	0.82	0.79	
	Loyalty/retention	0.60	0.60	
<i>F8: Channel activity</i> Success in managing the distribution side of the supply chain	Purchasing on promotion	0.53	0.54	0.67
	Distribution/availability	0.56	0.65	
	% discounts	0.56	0.50	
	Marketing spend	(0.45)*	0.50	
<i>F9: Sales process</i> Success of sales in terms of developing new customers	Number of leads generated/inquiries	0.83	0.79	0.81
	Conversions (leads to sales)	0.81	0.78	

* Loading in parenthesis denotes a marginally relevant item that is not considered in interpreting the factor.

Příloha E - Komplexní seznam metrik a kritérií z různých oblastí firmy

Section	Metric	Section	Metric
<i>Share of Hearts, Minds, and Markets</i>		3.2	Channel Margins
2.1	Revenue Market Share	3.3	Average Price per Unit
2.1	Unit Market Share	3.3	Price Per Statistical Unit
2.2	Relative Market Share	3.4	Variable and Fixed Costs
2.3	Brand Development Index	3.5	Marketing Spending
2.3	Category Development Index	3.6	Contribution per Unit
2.4–2.6	Decomposition of Market Share	3.6	Contribution Margin (%)
2.4	Market Penetration	3.6	Break-Even Sales
2.4	Brand Penetration	3.7	Target Volume
2.4	Penetration Share	3.7	Target Revenues
2.5	Share of Requirements	<i>Product and Portfolio Management</i>	
2.6	Heavy Usage Index	4.1	Trial
2.7	Hierarchy of Effects	4.1	Repeat Volume
2.7	Awareness	4.1	Penetration
2.7	Top of Mind	4.1	Volume Projections
2.7	Ad Awareness	4.2	Year-on-Year Growth
2.7	Knowledge	4.2	Compound Annual Growth Rate (CAGR)
2.7	Consumer Beliefs	4.3	Cannibalization Rate
2.7	Purchase Intentions	4.3	Fair Share Draw Rate
2.7	Purchase Habits	4.4	Brand Equity Metrics
2.7	Loyalty	4.5	Conjoint Utilities
2.7	Likeability	4.6	Segment Utilities
2.8	Willingness to Recommend	4.7	Conjoint Utilities and Volume Projections
2.8	Customer Satisfaction	<i>Customer Profitability</i>	
2.9	Net Promoter	5.1	Customers
2.10	Willingness to Search	5.1	Recency
<i>Margins and Profits</i>		5.1	Retention Rate
3.1	Unit Margin	5.2	Customer Profit
3.1	Margin (%)	5.3	Customer Lifetime Value

Section	Metric	Section	Metric
5.4	Prospect Lifetime Value	7.3	Price Elasticity of Demand
5.5	Average Acquisition Cost	7.4	Optimal Price
5.5	Average Retention Cost	7.5	Residual Elasticity
<i>Sales Force and Channel Management</i>		<i>Promotion</i>	
6.1	Workload	8.1	Baseline Sales
6.1	Sales Potential Forecast	8.1	Incremental Sales/Promotion Lift
6.2	Sales Goal	8.2	Redemption Rates
6.3	Sales Force Effectiveness	8.2	Costs for Coupons and Rebates
6.4	Compensation	8.2	Percentage Sales with Coupon
6.4	Break-Even Number of Employees	8.3	Percent Sales on Deal
6.5	Sales Funnel, Sales Pipeline	8.3	Pass-Through
6.6	Numeric Distribution	8.4	Price Waterfall
6.6	All Commodity Volume (ACV)	<i>Advertising Media and Web Metrics</i>	
6.6	Product Category Volume (PCV)	9.1	Impressions
6.6	Total Distribution	9.1	Gross Rating Points (GRPs)
6.6	Category Performance Ratio	9.2	Cost per Thousand Impressions (CPM)
6.7	Out of Stock	9.3	Net Reach
6.7	Inventories	9.3	Average Frequency
6.8	Markdowns	9.4	Frequency Response Functions
6.8	Direct Product Profitability (DPP)	9.5	Effective Reach
6.8	Gross Margin Return on Inventory Investment (GMROI)	9.5	Effective Frequency
<i>Pricing Strategy</i>		9.6	Share of Voice
7.1	Price Premium	9.7	Pageviews
7.2	Reservation Price	9.8	Rich Media Display Time
7.2	Percent Good Value		

Section	Metric	Section	Metric
9.9	Rich Media Interaction Rate	<i>Marketing and Finance</i>	
9.10	Clickthrough Rate	10.1	Net Profit
9.11	Cost per Click	10.1	Return on Sales (ROS)
9.11	Cost per Order	10.1	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (EBITDA)
9.11	Cost per Customer Acquired		
9.12	Visits	10.2	Return on Investment (ROI)
9.12	Visitors	10.3	Economic Profit (aka EVA [®])
9.12	Abandonment Rate	10.4	Payback
9.13	Bounce Rate	10.4	Net Present Value (NPV)
9.14	Friends/Followers/Supporters	10.4	Internal Rate of Return (IRR)
9.15	Downloads	10.5	Return on Marketing Investment (ROMI); Revenue

Příloha F - Kompletní výsledky fsQCA pro model {PERFORMANCE}

n OUT = 1/0/C: 43/107/0

Total : 150

Number of multiple-covered cases: 8

M1: ~CUSM*COMM*FINM + CUSM*COMM*~FINM + (MO*~CUSM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => PERF

M2: ~CUSM*COMM*FINM + CUSM*COMM*~FINM + (MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~FINM) => PERF

M3: ~CUSM*COMM*FINM + CUSM*COMM*~FINM + (MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => PERF

	incl	cov.r.	cov.u.	(M1)	(M2)	(M3)
1 ~CUSM*COMM*FINM	0.837	0.243	0.015	0.015	0.058	0.058
2 CUSM*COMM*~FINM	0.815	0.413	0.049	0.167	0.049	0.167
3 MO*~COMM*FINM	0.908	0.196	0.001		0.028	0.007
4 MO*~CUSM*FINM	0.876	0.235	0.000	0.006		
5 MO*CUSM*~COMM	0.892	0.249	0.000	0.041		0.018
6 MO*CUSM*~FINM	0.829	0.392	0.008		0.026	
M1	0.789	0.548				
M2	0.787	0.556				
M3	0.791	0.549				

Cases

```

-----
1 ~CUSM*COMM*FINM: c_2118,c_2152,c_890,c_632,c_2933,c_1178,c_3590,c_1851; c_895,
c_3943,c_5289
2 CUSM*COMM*~FINM: c_404,c_1686,c_2785,c_2523,c_2942,c_1323; c_520,c_617,c_1632,
c_2021,c_2388,c_424,c_5046,c_764,c_2281,c_3013,c_2566,c_2378,c_4494,c_5009,c_1914,
c_1541,c_998,c_684,c_630,c_1926
3 MO*~COMM*FINM: c_2183; c_1955
4 MO*~CUSM*FINM: c_1955; c_2118,c_2152,c_890,c_632,c_2933,c_1178,c_3590,c_1851
5 MO*CUSM*~COMM: c_2183; c_1157,c_453,c_2989,c_2108
6 MO*CUSM*~FINM: c_1157,c_453,c_2989,c_2108; c_520,c_617,c_1632,c_2021,c_2388,
c_424,c_5046,c_764,c_2281,c_3013,c_2566,c_2378,c_4494,c_5009,c_1914, c_1541,c_998,
c_684,c_630,c_1926
-----
  
```

Příloha G - Kompletní výsledky fsQCA pro model {RENTABILITY}

n OUT = 1/0/C: 48/76/0

Total : 124

Number of multiple-covered cases: 0

M1: COMM*~FINM + (MO*~CUSM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => RENTABILITY

M2: COMM*~FINM + (MO*~COMM*FINM + MO*~CUSM*FINM + MO*CUSM*~FINM) => RENTABILITY

M3: COMM*~FINM + (~CUSM*COMM + MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~FINM) => RENTABILITY

M4: COMM*~FINM + (~CUSM*COMM + MO*~COMM*FINM + MO*CUSM*~COMM) => RENTABILITY

	incl	cov.r.	cov.u.	(M1)	(M2)	(M3)	(M4)
1 COMM*~FINM	0.840	0.238	0.016	0.081	0.045	0.016	0.051
2 ~CUSM*COMM	0.829	0.139	0.003			0.008	0.008
3 MO*~COMM*FINM	0.819	0.266	0.001		0.084	0.094	0.010
4 MO*~CUSM*FINM	0.836	0.129	0.000	0.014	0.005		
5 MO*CUSM*~COMM	0.798	0.378	0.008	0.199			0.100
6 MO*CUSM*~FINM	0.809	0.328	0.010		0.102	0.102	
M1	0.796	0.480					
M2	0.797	0.483					
M3	0.797	0.486					
M4	0.797	0.484					

Cases

```

-----
1 COMM*~FINM: c_2942,c_1715; c_3383; c_424,c_3013,c_3052,c_998; c_2903,c_3016
2 ~CUSM*COMM: c_3590; c_3383; c_2903,c_3016
3 MO*~COMM*FINM: c_2152,c_1178; c_709,c_5410,c_1729,c_4328,c_2511,c_3093,c_4550,c_5423,c_4773,
c_3430,c_4338,c_1851,c_1955,c_2902,c_1677,c_2183,c_3611,c_1147
4 MO*~CUSM*FINM: c_2152,c_1178; c_3590
5 MO*CUSM*~COMM: c_709,c_5410,c_1729,c_4328,c_2511,c_3093,c_4550,c_5423,c_4773,c_3430,c_4338,
c_1851,c_1955,c_2902,c_1677,c_2183,c_3611,c_1147; c_5046,c_764,c_453,c_4191,c_2281,c_2566,c_1477,
c_2378,c_4494,c_5390, c_5009,c_1914,c_2989,c_1541,c_2108,c_684,c_630,c_1926
6 MO*CUSM*~FINM: c_424,c_3013,c_3052,c_998; c_5046,c_764,c_453,c_4191,c_2281,c_2566,c_1477, c_2378,
c_4494,c_5390,c_5009,c_1914,c_2989,c_1541,c_2108,c_684,c_630,c_1926
-----

```

Příloha H - Dotazník hlavní kvantitativní studie

1. ČÁST – Úroveň tržní orientace – ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi: 1 - zcela souhlasím, 7 - zcela nesouhlasím
1.	Jsme plně oddáni našim zákazníkům.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
2.	Stále se snažíme hledat cesty jak našimi produkty/službami přinášet hodnotu našim zákazníkům.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
3.	Nasloucháme připomínkám a stížnostem našich zákazníků, protože nám tím pomáhají zkvalitňovat naši práci.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
4.	Naše obchodní cíle vycházejí ze spokojenosti našich zákazníků.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
5.	Pravidelně měříme spokojenost našich zákazníků.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
6.	Po-prodejním službám věnujeme velkou pozornost.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím

2. ČÁST – Úroveň tržní orientace – ORIENTACE NA KONKURENCI

Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi: 1 - zcela souhlasím, 7 - zcela nesouhlasím
7.	Pravidelně monitorujeme marketingové aktivity naší konkurence.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
8.	Chceme, aby naši zaměstnanci monitorovali a hlásili zjištěné aktivity naší konkurence.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
9.	Dokážeme rychle reagovat na akce naší konkurence.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
10.	Vedení firmy často diskutuje aktivity a strategie našich konkurentů.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
11.	Cílíme na zákazníky a jejich skupiny, kde máme nebo jsme schopni dosáhnout výhody oproti konkurenci	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím

3. ČÁST – Úroveň tržní orientace – INTERFUNKČNÍ KOORDINACE

Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi: 1 - zcela souhlasím, 7 - zcela nesouhlasím
12.	Sdílíme důležité tržní informace napříč firmou (o zákaznících, konkurenci, ...).	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
13.	Na přípravě našich strategií/plánů, jak uspokojit potřeby našich zákazníků se podílejí všechny složky firmy.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím

14.	Všichni naši manažeři jasně rozumí tomu, jak každý ve firmě může přispět k tvorbě hodnoty pro naše zákazníka (k uspokojení jejich potřeb a přání).	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím
15.	Členové vedení firmy jsou pravidelně v kontaktu s našimi zákazníky.	1 – zcela souhlasím 7 – zcela nesouhlasím

4. ČÁST – Subjektivní výkonnost firmy

Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi: 1 - excelentní, 7 - katastrofální
16.	Celková výkonnost firmy v uplynulých 3 letech byla... (zde jde o porovnání s očekáváním vedení)	1 – excelentní 7 – katastrofální
17.	Celková výkonnost firmy v uplynulých 3 letech ve srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty byla...	1 – excelentní 7 – katastrofální

5. ČÁST - a) Metriky orientované na zákazníka

Číslo otázky	Otázka	Metrika	Možné odpovědi: 1 - Ano, využíváme, 7 - Ne, nevyužíváme
18.	Které z následujících metrik (kritérií) orientovaných na zákazníka využíváte ve Vaší firmě?	1. Povědomí o značce / <i>Brand Awareness</i> 2. Významnost značky / <i>Brand Salience</i> 3. Vnímaná kvalita / <i>Perceived Quality/esteem</i> 4. Zákaznická spokojenost / <i>Consumer satisfaction</i> 5. Relevance k zákazníkovi („Můj typ značky“) / <i>Relevance to Customer („My Kind of Brand“)</i> 6. Image, povaha, identita (síla individuality značky) / <i>Image, personality, identity (Strength of Individuality)</i> 7. Vnímaná odlišnost (Jak se lišíme od ostatních) / <i>Perceived differentiation</i> 8. Věrnost, záměr koupě / <i>Commitment, purchase intent</i> 9. Ostatní kritéria jako „Oblíbenost“ 10. Znalosti (zkušenosti s vlastnostmi produktu) / <i>Knowledge (experience with product attributes)</i>	1 - Ano, využíváme, 7 - Ne, nevyužíváme
19.	Používáte některá další kritéria nebo metriky související se zákazníkem? Které?		Otevřená otázka

5. ČÁST - b) Metriky orientované na konkurenci

Číslo otázky	Otázka	Metrika	Možné odpovědi: 1 - Ano, využíváme, 7 - Ne, nevyužíváme
20.	Které z následujících metrik (kritérií) orientovaných na konkurenci využíváte ve Vaší firmě?	1. Tržní podíl / <i>Market share</i> (% dle objemu) 2. Relativní cena / <i>Relative price</i> (cena vyjádřená podílem dvou cen, tedy naší vs. konkurence) 3. Loajalita / <i>Loyalty</i> 4. Penetrace (počet prodejtů) / <i>Penetration (Amount of Sales)</i> 5. Relativní spokojenost zákazníka / <i>Relative consumer satisfaction</i> 6. Relativní vnímaná kvalita / <i>Relative perceived quality</i> 7. Podíl Ratingů / <i>Share of Voice</i>	1 - Ano, využíváme, 7 - Ne, nevyužíváme
21.	Používáte některá další kritéria nebo metriky související s Vaší konkurencí? Které?		Otevřená otázka

5. ČÁST - c) Metriky finanční

Číslo otázky	Otázka	Metrika	Možné odpovědi: 1 - Ano, využíváme, 7 - Ne, nevyužíváme
22.	Které z následujících finančních metrik (kritérií) využíváte ve Vaší firmě?	1. Odbyt / <i>Sales</i> (hodnota nebo objem) 2. % sleva / <i>% discount</i> 3. Marže / <i>Gross Margin</i> 4. Výdaje na marketing (reklama, PR, promo akce) / <i>Marketing spend</i> 5. Zisk / <i>Profit, profitability</i> 6. Hodnota pro akcionáře / <i>Shareholder value</i> 7. EVA - Ekonomická přidaná hodnota / <i>EVA - Economic value added</i> 8. (ROI) Návratnost investice / <i>Return on investment</i> 9. Celoživotní hodnota zákazníka / <i>Customer lifetime value (CLV)</i>	1 - Ano, využíváme, 7 - Ne, nevyužíváme
23.	Používáte některá další kritéria nebo metriky související s financemi? Které?		Otevřená otázka