

TRENDY V PODNIKÁNÍ BUSINESS TRENDS

Obsah – Content

Ludvík Eger Editorial.....	2
PODNIKOVÁ EKONOMIKA / BUSINESS ECONOMICS	
Petr Suchánek, Martin Štěrba An Analysis of Value Creation in Czech Food Companies.....	3
MARKETING / MARKETING	
David Mynář, Václav Štřiteský Účinnost výkonnostních nástrojů internetového marketingu	16
Pavel Mlnářik Eye-tracking, in-depth interview a focus group prokazují schopnost generace Y vnímat product placement	32
MANAGEMENT A PODNIKATELSTVÍ / MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP	
Kristýna Machová, Petra Taušl Procházková Realita rodinného podnikání v ČR.....	41
Eva Štichhauerová, Natalie Pelloneová Význam rodinného podnikání v obcích ČR.....	51
Ladislav Možný Key Elements of Strategy in the Telecommunication Industry – Overview of Discussion	60
Patrick Amaechi Egbunike, Osazee Graham Imade Just in Time Strategy and Financial Performance of Small Scale Industry in Ogun State: A Study of ADO-ODO/OTA Local Government	72

Zveřejněné příspěvky byly recenzovány. Příspěvky neprocházejí jazykovou redakcí.

Contributions in the journal have been reviewed but not edited.

Klíčová slova – Keywords:

Podniková ekonomika – Business Economics

Management – Management

Marketing – Marketing

Finance a účetnictví – Finance and Accounting

Editorial

Vážení čtenáři, předkládáme Vám číslo třetí časopisu a redakční rada již dokončuje i poslední číslo sedmého ročníku našeho časopisu, který zveřejňuje vědecké a odborné články z oblasti trendů v podnikání. Příští ročník bude opět spojen se stejnojmennou konferencí Trendy v podnikání, která proběhne v listopadu 2018 v Plzni a toto sdělení můžete brát jako první pozvánku na naši tradiční konferenci.

Příspěvek autorů Suchánka a Štěrby, je zajímavou ukázkou analýzy podniků z jednoho celého odvětví v ČR. Odvětví výroby potravin a nápojů patří k nosným odvětvím zpracovatelského průmyslu v ČR. Autoři vycházejí z „klasických“ ukazatelů jako ROA a ROE a dále pracují s modelem, který umožňuje hodnotit hodnotu prostřednictvím zvolených ukazatelů. Jak poukazují, předložený model umožňuje mapovat silné a slabé stránky zvolených podniků.

Internetový marketing (online marketing...) je již běžnou součástí marketingu a v podstatě lze uvést, že v holistické marketingové koncepci nemůžete dnes marketing s využitím internetového prostředí a ICT vynechat. Autoři Mynář a Stříteský, ve svém příspěvku přináší cenné informace. Článků o důležitosti marketingu na internetu totiž dnes najdeme hodně, ale příspěvků s reálnými daty z českého prostředí, které se zabývají měřením efektivity marketingu na internetu, je velmi málo. Najdeme zde příklady reálných dat o cenách za návštěvu, posouzení kvality a konverze návštěv a dokonce příklad srovnání ukazatelů mezi obory atd. Velmi závažným je i jejich závěr, že SEO lze na základě výsledků všeobecně charakterizovat jako nejdražší nástroj. Příspěvek rozhodně doporučuji nejenom marketérům, ale všem, kdo dnes používají (a platí) marketing na internetu. Dalším příspěvkem, který můžeme zařadit do orientace na nové metody a formy marketingu, je článek Mlnářika, který prezentuje studii zaměřenou na Product Placement s orientací na generaci Y. Výstupy šetření jsou vlastně triangulací dat získaných prostřednictvím eye-trackingu, Focus Group, hloubkových rozhovorů a analýzou vybraných

mediálních sdělení. Autor dle této studie uvádí, že generace Y má tendenci vnímat spíše známé a zavedené značky. Podobné studie s několika dílčími empirickými průzkumy je nutné ocenit pro jejich přínos aktuálních poznatků z českého prostředí.

Rodinné podnikání patří mezi základní formy podnikání, a jak odhaduje AMSP ČR, v České republice mají zhruba 30% podíl na tvorbě HDP. Realitou rodinného podnikání v kontextu ČR se zabývají autorky Machová a Taušl Procházková. V příspěvku se věnují silným a slabým stránkám rodinného podnikání a kromě teoretického vstupu prezentují i výstupy šetření zkoumajícího vybrané aspekty rodinných podniků v ČR včetně kritické problematiky tzv. nástupnictví.

Příspěvek autorek Štichhauerové a Pelleoneové přibližuje vnímání významu rodinného podnikání ze strany představitelů místní správy v českých obcích do 2000 obyvatel. Výsledků jejich šetření vyplývá, že obce nerozeznávají rodinný podnik od ostatních, ale ty se jasně zasazují o život v obci.

Ladislav Možný, publikoval příspěvek, který je zaměřen na téma strategie v telekomunikačním odvětví a hodnocení prvků strategie. Uvádí, že mezi velmi diskutované prvky tržní nabídky patří cena a produkty a jejich vlastnosti. Na druhé straně, je dle jeho zjištění, věnována pouze omezená pozornost zdrojům a v podstatě žádná pozornost není zaměřena na hodnotový řetězec. Příspěvek je určitou metaanalýzou vybraných informačních zdrojů se zaměřením na uvedené téma.

I v tomto čísle máme jeden příspěvek z pro nás spíše exotické země, Nigérie. Autoři Egbunike a Imade se na své univerzitě věnují problematice just in time a finančních ukazatelů pro oblast spíše menších firem. Uvádějí, jak prostřednictvím přístupu just in time možné snížit náklady na řízení zásob a zlepšovat zisk firem. Publikování příspěvků autorů i z rozvojových zemí (i když v omezeném rozsahu) považuje redakce i za určitou kolegiální pomoc a akt sociální odpovědnosti pro aktivní kolegy z univerzit v těchto zemích.

Ludvík Eger

AN ANALYSIS OF VALUE CREATION IN CZECH FOOD COMPANIES

Petr Suchánek¹, Martin Štěrba²

¹Petr Suchánek, Masaryk University Brno, Faculty of economics and administration, suchy@econ.muni.cz

²Martin Štěrba, Masaryk University Brno, Faculty of economics and administration, martin.sterba@mail.muni.cz

Abstract: The subject of this article is based on an analysis of food companies in the Czech Republic. The aim of the article is to identify differences in value creation (including causal ones) across the companies. We chose a basic sample of all 931 Czech companies in the food industry sector, in segments such as meat and fish processing, milk and dairy products and so on. Of this group, 707 companies had sufficient and available financial data for the year 2014. In the second step we calculated the EVA and ROE indicators for those companies. Subsequently, 382 successful companies (EVA indicator > 0) and 103 extremely unsuccessful companies (ROE < 0) were selected for further analysis. For these companies, a profile analysis, considering difference in averages, was done which allowed us to compare each of selected financial indicators in both groups of companies and to find the greatest differences between them. In the next step a logistic regression model was used (for indicators with a statistically significant difference) identifying which indicators would serve as the basis for a model for distinguishing high-performing companies from low-performing ones. Thus obtained indicators are evaluated on the basis of the food company model. We created a CVM model which is able to identify companies which create values in 97.1 % of cases and in 79.6 % of cases is able to recognize companies which destroy value. An advantage of the model is its ability to detect areas where the companies are strengthened or weakened due to used financial indicators.

Keywords: value creation, performance, EVA ratio, financial analysis, food companies

JEL Classification: L25, L66, G31

INTRODUCTION

The aim of the article is to analyse food companies in the Czech Republic. It focuses on recognizing the differences in value creation (including causal ones) across the companies. It is partly aimed at dividing the companies into a high-performing group (creating value) and a low-performing group (destroying value) and attempts to identify the indicators that best distinguish between these two groups of companies. The result would then be a comprehensive indicator (composed of selected financial indicators) that with considerable accuracy would be able to identify the high-performing and low-performing companies, including areas where there is creation or, conversely, destruction of value. Within the research, the authors combine a performance and value approach. A performance approach is typified by a complex

view of various areas of the company through a wide range of financial indicators which serve as indicators of a good or, conversely, a problematic or bad situation. In contrast, the value approach, as represented by the EVA indicator, is typical for its overall view of the company's ability to create or destroy value. Linking the two approaches makes it possible to identify the areas (through various financial indicators) where value (as detected by the EVA indicator for the company as a whole) is created or destroyed.

The use of the EVA indicator allows us to categorize the companies into those creating value (EVA > 0 while ROE > 0) and those destroying value (EVA < 0 while ROE < 0). However, the design of the EVA indicator does not allow us to find out the causes of the creation or the destruction of value. Rather, it is based on an estimate, more precisely, on a calculation

of risks that are often external (see, for example, the risk-free rate risks derived from government securities) or are only focused on one area of the company, i.e. on profit and profitability, or on the market value of equity (cf. Kaur, Narang, 2009, Chvátalová, Hřebíček, 2012, Kuběnka, Bolečková, 2015). Within the structure of the indicator EVA equity, which is also used in our research, is a greater focus on the inner workings of the company, nevertheless, the view of the company through risk remains the same (Neumaierová, Neumaier, 2014). The authors Neumaierová and Neumaier (Neumaierová, Neumaier, 2014), Walters (Walters, 1999) and Panigrahi et al. (Panigrahi et al., 2014a) seem to have gone the furthest regarding the inner workings of the company, including the identification of the causes of value creation. These authors, however, link the factors affecting the value (its creation) directly to the EVA indicator, whereas in our study, it is merely used to categorise companies. The other indicators (including the constructed model) are attached to it only indirectly. Such an approach should ensure better identification of potential sources of value creation, as it is wider and does not focus on areas that are directly affected by the EVA indicator (in this case, ROE and cost of equity).

Conversely, the financial indicators within the investigation into performance are able to identify problem areas in the company, thereby attracting the attention of managers and enabling a speedy identification and subsequent solving of the problem. However, in the context of performance, value, or more precisely, its creation, expansion, or destruction, is only one of the areas of investigation, that is to say, it is only one of the possible approaches. Thus, if a company (managers or owners) wants to focus on value, i.e., where and why it comes into existence, grows or, vice versa, expires, it offers the opportunity of using those financial performance indicators that have the greatest impact on the value measured by EVA, either individually or within the presented model.

1. THEORETICAL FRAMEWORK

Performance is a common term (and not only in relation to customer satisfaction), and many

authors deal with performance measurement. Nevertheless, there are few authors who concern themselves with defining it, even though there is no standard and generally accepted definition of this term. This makes a comparison of differently measured performance problematical, as different tools measure performance which is conceived differently.

Performance is defined in different ways, usually with regard to the degree of generality. Drucker defines performance as the final test of any organization (Drucker, 1992). It can be added that this test must have its economic dimension. Performance can also be defined more specifically as the company's ability to increase the value of invested capital (Hindls et al., 2003). A company is high-performing if it achieves its objectives and, at the same time, is able to satisfy the demands of its customers more effectively and with greater efficiency than its competitors (Kotler, 1984). Effectiveness, in this context, means the degree of satisfaction of customer demands, while efficiency is the efficacy with which the company spends resources on ensuring the required level of customer satisfaction (Neely et al., 1995). Performance reflects a company's ability to increase the value of invested resources by its activities, and to produce profit and ensure future development (Škodáková, 2009). It can be added that performance embraces all the areas of the company's activities, which it is necessary to harmonize in such a way that the result is a functioning and prosperous company with good, long-term prospects (Pavelková Knápková, 2005). In this research, performance will be viewed as effectiveness. Performance will then be assessed with regard to the expended resources of the company from a purely financial point of view.

When measuring performance, it offers up the possibility of using a complex perspective that allows us to assess all the economic aspects of the functioning of a company in a quantitative way. This view corresponds with the one of Drucker's, who, as early as the 1950s, came up with the thesis that market position, innovation, productivity, physical and financial resources, profitability, the performance of managers and their development,

the performance and approach to work of employees, and public accountability are the proper criteria of performance (Drucker, 1954). At present, companies tend to focus on maximizing shareholder value, whereby the measurement of economic values and financial measurements are integrated together to help management to achieve its goals (Esbouei et al., 2014). Due to this, the EVA indicator in our research is derived from the ROE indicator (EVA equity) (cf. Varaiya, et al., 1987). The financial performance measurement indicators can be divided into two groups: traditional indicators (including, for example, ROE, ROA) and modern indicators (e.g. EVA). These measure the same financial performance, but in different ways (Yalcin et al., 2012). For the best Turkish companies in the food industry (evaluated as high-performing), the results of assessment are the same according to both methods (Yalcin et al., 2012). We can conclude that there should be a significant statistical difference between the selected traditional indicators of two groups of companies which were created by dividing the research sample of companies into high-performing and low-performing by means of the EVA indicator (hypothesis 1). The EVA indicator and its results does not include grey zone.

Within a complex approach to measuring company performance, it is possible to encounter different groups of financial indicators. Some authors use indicators of profitability, activity, indebtedness, liquidity, growth and indicators of asset structure (see Delen et al. 2013). Others use indicators of profitability, indebtedness, liquidity and growth (see Heikal et al. 2014).

It follows that, at least for the long-term viability of the company, its profitability, which seems to be the primary measure of performance, is influenced by a number of other factors. The company must ensure it is solvent, because without this it cannot survive in long-term. Ability to pay, however, represents a certain limitation of profitability, because the company is forced to retain a certain amount of funds in its account, which, therefore, cannot be invested and increased in value. The company must also maintain a reasonable proportion of debt, and

thus a reasonable share of risk associated with debt. This is another limitation of profitability, because the maximum debt would represent, on the one hand, a maximum return on equity (in the case of a positive effect of financial leverage), but on the other hand, the maximum risk of over-indebtedness (in the case of a negative effect of financial leverage). Effectiveness also has an influence on profitability, which is treated as the company's resources and it is reflected in the indicators of activity (turnover). The capital market perspective is also important. It serves as a correction device for the identified (accounting) performance of the company, more precisely it allows us to assess the real performance of the company from an external (independent) view.

It is therefore appropriate to assess performance in this context, at least in the area of profitability, liquidity, indebtedness and activity. Unfortunately, due to the absence of a developed capital market, it is not possible to use indicators of this type when researching the financial performance of companies in the Czech Republic (with the exception of a few dozen companies).

Authors such as Walters (Walters, 1999), Neumaierová and Neumaier (Neumaierová, Neumaier, 2014) or Panigrahi et al. (Panigrahi et al., 2014) have elaborated the relationship of performance and value in terms of areas, which are, on the one hand, reflected in the degree of efficiency, and on the other, more or less contribute to the creation of value. Panigrahi et al. have also elaborated a relationship of selected financial indicators (including EVA) to shareholder value (Panigrahi et al., 2014b), which corresponds with the approach used in our research. It suggests that the indicators showing the level of performance are also able to indicate the degree of value creation.

1.1. Methodology

The companies will be divided into three groups on the basis of the EVA indicator plus will be added the grey zone. In the first group (high-performing companies) will be those companies where $EVA > 0$ and $ROE > 0$, the second group (the grey zone) will consist of companies where

EVA < 0 while ROE > 0 and in the third group (low-performing companies), will be made up of companies where EVA < 0 and ROE < 0.

Only companies from the first and third groups will be used for further analysis of the differences between the selected traditional indicators. Thus, the difference between high-performing and low-performing companies will be emphasised and more striking. This should reflect in the differences in the selected traditional indicators of both groups of companies.

The construction of the EVA indicator was based on the methodology of the Ministry of Trade and Industry which is used as standard in Czech companies (Department of Economic Analyses, 2014, pp. 158-161). The general construction of the indicator, in which the ROE indicator, cost

of equity (r_e) and the amount of equity (VK) also feature, is as follows: $EVA = (ROE - r_e) * VK$

The costs of equity are further calculated by using a modular method and they represent the sum of the risk-free rate of return, business risk, financial stability risk, and risks related to the size of the company and financial structure.

After dividing the companies into the appropriate groups (high-performing and low-performing) a profile analysis will be done for each company in both groups. For this analysis, 34 common financial indicators will be used (see Table 1), again designed in accordance with the methodology of the Ministry of Trade and Industry (Department of Economic Analyses, 2014).

Table 1 – A selection of the indicators used in the model from a list of the financial indicators used in the profile analysis (all indicators are listed in Appendix 1)

Current liquidity = current assets / short-term liabilities
Net profit margin = net profit result / (operating income + extraordinary income)
Leverage = total assets / equity
The degree of financial autonomy = equity / (long-term liabilities + short-term liabilities + bank loans and overdrafts)
Indebtedness ratio = equity / external resources
Immediate liquidity = financial assets / short-term liabilities
Share of own resources = equity / total assets
Quick liquidity = (current assets – reserves) / short-term liabilities
Operating liquidity = (depreciation + EBIT+ reserves) / (long-term liabilities + short-term liabilities – long-term financial assets)
ROCE = EBIT / (equity + reserves + long-term liabilities + long-term bank loans)

Source: The authors

The profile analysis allows us to compare each of the selected financial indicators in both groups of companies and to determine the differences between them. In order to create a model that is best able to distinguish between high-performing and low-performing companies, the indicators with the greatest differences will be used. The degree of an indicator's differentiation will be examined through the distance of average values of the relevant indicator between the two groups of companies, and individually for all studied indicators. The authors draw on the assumption that the more diverse the indicators, the easier it will be to distinguish between high-performing and low-performing companies. In the second step, we get to the modelling of selected indicators using logistic regression. Logistic regression is applicable where there are only two expected results - the company is either

high-performing or low-performing. It is prerequisite of normality that is important for logistic regression. In our model, it is fulfilled by drawing from a basic file, and not only from a selection of data (Pecáková, 2007). At the same time, it is essential that both results are adequately represented in the data (Hendl, 2012). Then it is possible to construct a logistic regression model in the following form (Hosmer, 2013):

$$P[Y(x) = 1] = \frac{\exp(\beta'x)}{1 + \exp(\beta'x)} \quad (1)$$

Where Y takes the values 0 and 1, and thus defines the difference between the categories Y = 1 as a high-performing company and Y = 0 as a low-performing company. The concrete calculations are processed using the statistical

software GRETL (Gretl, 2016). To verify the reliability of the model variables, a t-test is used with a set level of significance of $p = 5\%$.

To verify the validity of the model as a whole, a Chi-square was used. It is calculated as follows:

$$Q_{LR} = 2(\ln L(\hat{\beta}_k, \hat{\beta}_{-k}) - \ln L(0, \tilde{\beta}_{-k})) \quad (2)$$

A P-value < 0.05 rejects the null hypothesis that the model without residuals is better than the one under consideration, which can be interpreted to mean that the model is reliable (provides correct results).

The individual financial indicators (including EVA) are variously mutually interconnected through the use of the same or similar input data. This is why the multicollinearity of the modelled variable will also be tested in the final model. Therefore, the intensity of dependence between two or more explanatory variables will be measured, in which the capacity of the detected rate of multicollinearity will be ascertained. The calculation of the value of multicollinearity (VIF) is as follows: $VIF(j) = 1 / (1 - R(j)^2)$, where $R(j)$ is the multipath correlation coefficient between the variable j and the other independent variables. The co-linearity test accepts the model, if the minimum value is higher than 1 and

lower than 10. In this context the multicollinearity is acceptable. The differentiation rate will be ascertained by means of the distance of averages of the individual groups for each indicator.

1.2. Research sample

We chose a basic sample of all 931 Czech companies in the food industry sector, in segments such as meat and fish processing, milk and dairy products and so on. Of these companies 707 companies had sufficient and available financial data for the year 2014. From this group, 485 companies were then selected for further analysis (382 high-performing and 103 low-performing companies).

2. RESULTS

In creating a comprehensive model from financial indicators, which would at the same time be able to identify high-performing companies (creating value) or, conversely, the low-performing ones (destroying value), it was, first of all, necessary to categorise the companies into two groups using the EVA indicator. The results are shown in Table 2. It is clear from the results that, in our categorisation, the high-performing companies are more numerous (78.7%).

Table 2 Characteristics of the high-performing and low-performing companies

Group of companies	Number	EVA average	EVA max	EVA min	ROE average	ROE max	ROE min
High-performing	382	69 302	1 737 341	1	27.07 %	423.65%	0.27%
Low-performing	103	-16 322	-8	-338 636	-20.62 %	-0.06%	-478.92%

Source: The authors

The table also shows that all the companies belonging to the group of high-performing or low-performing companies were selected, i.e. those of 'very high-performance' with a maximum EVA or ROE or those of 'very low-performance' with a minimum EVA or ROE. Due to the fact that the survey excluded the 'grey zone' group of companies with a negative EVA and positive ROE, the results of high-performing and low-performing companies do not overlap. The attained variety of data from the two groups of companies, along with the non-overlapping of the results of the EVA and ROE indicators, allowed us to create a robust model that respects

the diversity and differences of the surveyed companies.

The second step was to identify indicators that were appropriate for the model construction. The suitability of the indicators was assessed on the basis of differences in values of averages of the indicators between high-performing and low performing companies, where a greater divergence meant a greater suitability of the indicator for inclusion in the model. The average values of the selected indicators and their mutual differences within both groups of companies are set out in Table 3 (the values of all indicators are given in Appendix 2). The values in Table 3 are

ranked from the largest positive differences to the largest negative differences. Positive differences mean that the average value of the indicator for the group of high-performing companies was higher than in the group of low-performing companies. In the case of negative differences, the average value of the indicator

for the group of high-performing companies, was on the contrary, lower than in the group of low-performing companies. Five factors with the largest positive differences and five indicators with the largest negative differences were then selected for further analysis.

Table 3 A comparison of coefficients of averages – the selection of the indicators used in the model

Differences in averages	Order	Indicator
Positive differences		
320%	1	Degree of financial independence
123%	2	Immediate liquidity
111%	3	Quick liquidity
104%	4	Current liquidity*
79%	5	Share of own resources
Negative differences		
-158%	30	Financial leverage
-162%	31	Indebtedness ratio
-169%	32	Operating liquidity
-177%	33	Net profit margin
-226%	34	ROCE

Source: The authors

While modeling with logistic regression, based on the results of the t-test, statistically insignificant indicators were gradually removed.

The following six indicators were removed:

- Financial leverage (p-value: 0.2449)
- Degree of financial independence (p-value: 0.4403)
- Immediate liquidity (p-value: 0.5693)
- Share of own resources (p-value: 0.0915)

- Quick liquidity (p-value: 0.9738)
- Operating liquidity (p-value: 0.1561)

The resulting equation of the logistic regression model of value creation (value creation model - CVM), which is able to distinguish between high-performing and low-performing companies with regard to the ability to create or destroy value that was constructed by means of logistic regression then takes the following form:

$$CVM = \frac{1}{1 + e^{-(1.1064 - 0.0585 * F_1 + 0.02787 * F_2 + 1.1487 * F_3 + 0.2086 * F_4)}} \quad (3)$$

Where:

- F1 ...current liquidity
- F2 ... net profit margin,
- F3 ... ROCE
- F4 ... indebtedness ratio

There are four indicators which are statistically significant (p-value < 0.05) in the logistic regression model shown in Table 4, meaning that they can be included in the model. This table also shows specific p-values, and in particular the coefficients of the individual variables (the used indicators) which determine the model equation. To verify the validity of the model, the

chi-square was calculated (see Methodology section) with a value of 129.613 and a p-value of 0. This makes it possible to reject the null hypothesis and consider the resulting model as reliable.

Table 4 The variables and parameters of the final model

Variable	Coefficient	p-value
Invariable	1.10642	<0.0001
Current liquidity	-0.0584979	0.0023
Net profit margin	0.0278744	0.0002
ROCE	1.14867	<0.0001
Indebtedness ratio	0.208643	<0.0001

Source: The authors

Given the closeness of individual data in the financial statements and their possible interactions, a test was conducted that detects the possibility of collinearity (see Table 5). With

regard to the achieved values, it is possible to say that the final model is correct and to rule out the possibility of collinearity of the used indicators.

Table 5 Collinearity test results of the variables used in the model

Variable	Value of correlation coefficient
Current liquidity	1.008
Net profit margin	1.023
ROCE	1.140
Indebtedness ratio	1.128

Source: The authors

To verify whether the model corresponds to the real data and has a real explanatory ability, the resulting model was tested using data from the food industry. Given the fact that the model was created using a basic file so that the maximum information value could be obtained, a special test pattern was not used, the input data was. In this testing, the agreement with classifying the companies in the original way (using the EVA and ROE indicators into two groups of companies) with their classification using the CVM model was studied. At the same time, limit were set in CVM model for high-

performing (creating value), low-performing (destroying value) and 'grey zone' companies (it cannot be clearly said whether they create or destroy value). In this test - putting values into the equation model, it was found that the model showed a high ability for similar classification, as in the case of using the EVA and ROE indicators, when setting the limit values in CVM to 1 - 0.758 for high-performing companies, then 0.758 to 0.628 for 'grey zone' companies and 0.628 - 0 for low-performing companies (see Table 6).

Table 6 The results of testing the model with the input data

	CVM values	Number of companies	% sample	Consensus
High-performing companies	> 0.758	349	71.13%	97.13%
'Grey zone' companies	between	85	17.53%	Was not studied
Low-performing companies	< 0.628	55	11.34%	79.63%

Source: The authors

The consensus of Grey zone was not studied due to its character. The EVA indicator does not include the grey zone, which means we can't compare the consensus CVM x EVA in this category.

3. DISCUSSION

Using the EVA equity indicator and the ROE indicator, which is, in this case, part of EVA,

companies were divided into high-performing ones (creating value) and low-performing ones (destroying value). This construction of the indicator is possible, although it differs from the original structure (cf. e.g. Neumaierová, Neumaier, 2014 O'Hanlon, Peasnell, 1998). The explanatory power of the EVA equity indicator is different from the original indicator and tells us more about the value for the owners of the company (shareholder), than the value

from the viewpoint of potential investors (stakeholders). In terms of evaluating the performance of the company, focusing on its inner workings, where the owners' point of view is very important even critical, we consider a fitting structure.

The EVA indicator as constructed here serves only to differentiate the companies into high-performing (creating value) and low-performing (destroying value) groups. The subsequently constructed CVM model, which is capable of identifying the creation or destruction of value, is independent of the indicator EVA. This independence means that the indicators used in the CVM model are not a direct component of the EVA. This distinguishes the CVM model from INFA (and derived indices IN), which is, by its construction, directly linked to EVA (cf. Neumaierová, Neumaier, 2014). However, due to the interdependence of the individual financial indicators, it is not possible to ensure the complete independence of the indicators (see above).

The construction of CVM model was done in two steps, the first of which was to reduce the potentially usable financial indicators to those which were, in terms of the extent of their differences within the groups of high-performing and low-performing companies, most likely to become part of the construct of the CVM model. This reduction was done objectively, and it was necessary because of the lower number of companies in the group of low-performing companies (103 in total). The use of ten indicators in the CVM model is, thus, appropriate in terms of dimensionality reduction.

The CVM model that we created includes four financial indicators, one of which refers to liquidity, two refer to profitability and one relates to indebtedness. The indicator of liquidity affects the creation of value negatively. Because the growth of liquidity (in this case, current) represents an increase in the amount of funds (in this case, rather an increase in current assets) in relation to short-term resources, it can be concluded that this activity contributes to the creation of value negatively. This does not alter the fact that the effect of this variable in the CVM model compared to other models is weak (the second weakest in the model). If increasing

(current) liquidity reduces performance and company value, it means that relevant assets or money is not being used appropriately, whether fully or partially. It is clear from the Table 3 that the liquidity of high-performing companies is significantly higher than that of low-performing ones, where it can be assumed that the higher liquidity is caused by higher levels of reserves, i.e. not making use of current assets. It will need to be analyzed within the specific company, where this inefficiency lies, whether in short-term assets, accounts receivable, stocks of materials and completed products and so on. In terms of value creation, it can also be inferred that current liquidity should be rather low, more precisely that value can be created by actions that reduce this liquidity.

The indebtedness indicator (indebtedness ratio) has a positive effect on value creation. Upon closer examination of the indicator of indebtedness, it is obvious that a decrease in indebtedness has a positive effect on growth and value creation. This is contrary to the generally accepted finding that increased indebtedness increases performance (Park, Jang, 2013). There is also, however, research that shows a negative effect of indebtedness on performance (Rajan, Zingales, 1995), which, on the other hand, supports our findings. From Table 3, it is clear that the indebtedness of high-performing companies is significantly lower than that of low-performing ones. With regard to the trade-off between profit and costs associated with debt, it was found that companies target optimal debt (Park, Jang, 2013). It can be inferred that the lower indebtedness of high-performing companies contributes to creating value more than the higher indebtedness of low-performing companies. This raises the question of whether the high-performing companies should be recommended to reduce their debt further, although it can be presumed from the model. It can be assumed that the use of equity (including debt) by low-performing companies is worse than that of high-performing ones. This is evident from differences in the profitability indicators of high-performing and low-performing companies, especially ROCE. The question is though, whether this is due to the high price

of liabilities or whether the causes must be sought in the inner workings of the company.

With regard to the negative effect of liquidity, indebtedness reduction (if, at the same time, there is an increase in balance sheet totals by increasing the amount of equity) must not project into an increase in liquidity (e.g. increasing the volume of money), but into an increase of in operations of the company (it must be properly invested, i.e., it must generate profit). The influence of this variable in the CVM model is relatively strong (the second strongest), which means that the indebtedness ratio has a great influence on creating value.

The indicators of profitability (ROCE and net profit margin) also effect value creation positively. In view of the construction of the EVA indicator, which includes profitability indicators (whether ROE or ROA), this is not a surprising finding. On the contrary, it confirms that for value creation (its growth), profitability (its growth) is crucial. It is clear though that it is not enough only to increase profits in relation to the balance sheet, or the ROCE part, i.e. the value of used resources (financial - liabilities or material - assets), but also profit against sales (net profit margin), which means company performance. The use of assets (or resources) is, in this respect, more significant and has a greater impact on value creation, than increasing the profit margin (see Table 4).

Recommendations for the creation and growth of company value from the viewpoint of the CVM model can be formulated as follows: increase company performance while increasing the profitability of invested resources, and while reducing the involvement of debt and lowering long-term liquidity (current ratio). For this, we recommend taking into account the risk of using one's own and external liabilities, which should then be reflected in their price and therefore profitability. The risk of insolvency should also be considered, which means comparing company liquidity with the recommended values or the average of a particular sector, and monitoring the structure of current assets.

This design of the CVM model is very similar to the index IN05 which is based on the INFA analysis (Neumaierová, Neumaier, 2014). In this index, there also are indicators from the same

areas, i.e. profitability, liquidity and indebtedness, as in the case of the CVM model. However, the specific indicators are different. This is probably due the fact that the construction of the index IN05 and the CVM model is different, and also that the CVM model is constructed on a narrower set of data. While the index IN05 can be used universally, the CVM model can only be used (so far) for the food industry.

It is interesting that there is no indicator from the area of the activities of the company either in the index IN05 or the CVM model. It seems that these indicators have very little or no effect on value creation. It can be concluded that for value creation, it is not important how fast the individual resources are (either individually or together) utilised (how long they stay in the company), but the effect that is achieved by their use. From this point view value and its creation is very closely linked to profit and its creation.

CONCLUSION

A CVM model was constructed which from current data forms an equation, by means of which the analyst can classify companies into one of two groups – high-performing companies that create value (CVM greater than 0.758), and low-performing companies that destroy value (CVM less than 0.628). The model has greater explanatory power for companies that create value (97.13%), than for those that destroy it (79.63%).

The intervals set in this way allow us to utilise the maximum potential of the model. However, at the same time, it is in some cases not possible to clearly define the performance of the company, that is to say whether the company creates value or destroys it, and this introduces a so-called grey zone. This signals the fact that the company is heading for problems, and by extension does not generate enough value. Given that the design of the CVM model also meant to identify traditional indicators with statistically significant differences between the high-performing and low-performing companies, it is possible to consider hypothesis 1 as verified.

The model is designed so that it covers three areas of company finance, namely liquidity, indebtedness and profitability. Contrary

to models from abroad (see e.g. Altman, E.I. (1968) it includes liquidity, which is consistent with models from the Czech Republic (Neumaierová, Neumaier, 2014 Grünwald, 2001). Although the model is similar to, for example, the index IN05, it was constructed in a different way and the specific indicators that were used are also different. The CVM model does not aspire to predict potential value creation of the company in the future. It is a model that evaluates the company retrospectively (ex post) based on actual data. However, the CVM model enables us to get a quick idea of the extent of the achieved value also in the areas where the value is mostly created or, conversely, mostly destroyed. The use of the model is particularly applicable to the corporate sector, whereby the owner or the manager of a company can easily check the economic performance of their investment (company).

LIMITATION

This model can be used as a model of solvency, which means as a model that determines whether company creates value or destroys it. However, the model is unable to determine whether the company goes bankrupt. With regard to its structure, it may also be recommended for use more in the short term. The model is further limited to the area of the food industry in the Czech Republic. It was constructed based on the results of this sector and to transfer the findings to other sectors or countries would only be possible on the basis of further research and verification. It must also be emphasized that for proper explanatory power, it is necessary to use the identical construction of indicators, including the relevant accounting data, without which it cannot obtain the correct outcomes. On the contrary, a different or incomplete construction of indicators, will most probably lead to distorted, inaccurate and ultimately misleading results and interpretations.

Acknowledgement

This article is one of the outcomes of the project 'Management approach to reducing reverse flows in relation to customer satisfaction and continual improvement', Czech Science Foundation, no. GA 16-16260S.

RESOURCES

Altman, E. I. (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, 23(4), 589-609.

Dangerfield, M, (2002): Subregional Cooperation in Central and Eastern Europe: Support or Substitute for the 'Return to Europe?' in C Ross, ed.: *Perspectives on the Enlargement of the European Union*, Leiden: Brill.

Delen, D., Kuzey, C., Uyar, A. (2013): Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 3970-3983.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.

Drucker, P. F. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Collins.

Esbouei, S. K., Ghadikolaei, A. S., Antucheviciene, J. (2014). Using FANP and fuzzy VIKOR for ranking manufacturing companies based on their financial performance. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 48(3), 141-162.

Gretl. gretl.sourceforge.net [software]. November 2016.

Grünwald, R (2001). *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: EKOPRESS.

Heikal, M., Khaddafi, M., Ummah, A. (2014). Influence Analysis of Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), Debt To Equity Ratio (DER), and current ratio (CR), Against Corporate Profit Growth In Automotive In Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(12), 101-114.

Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.

Hinds, R., Holman, R., Hronová, S. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck.

Hosmer, E. (2000). *Applied logistic regression*. 2nd ed. New York: John Wiley.

Chvátalová, Z., & Hřebíček, J. (2012): Modelling of economic phenomena and dependences for corporate sustainable performance. In *30th International Conference on Mathematical Methods in Economics*. Karvina, Silesian Univ Opava, Sch Business Adm Karvina: 350-354

Kaur, M., Narang, S. (2009): Shareholder value creation in India's most valuable companies: an empirical study. *IUP Journal of Management Research*, 8(8), 16.

Kotler, P. (1984): *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

Kuběnka, M., & Bolečková, A. (2015): Economic Value Added Prediction in Selected Industrial Branches: Case of Czech Republic. In *Economics, Law and Political Science (EPLS '15)*, Italy: WSEAS Press.

Neely A, Gregory M, Platts K (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*. 15(4), 80–116.

Neumaierová, I., Neumaier, I. (2014). INFA Performance Indicator Diagnostic System. *Central European Business Review*, 3(1): 35-41

Odbor ekonomických analýz (2015): Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, Ministerstvo průmyslu a obchodu, <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52578/59848/631521/priloha002.pdf> [Accessed 8. 12. 2016]

O'Hanlon, J., & Peasnell, K. (1998). Wall Street's contribution to management accounting: the Stern Stewart EVA® financial management system. *Management Accounting Research*, 9(4), 421-444.

Pavelková, D., & Knápková, A. (2005). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE, 2005.

Pecáková, I. (2007). Logistická regrese s vícekategoriální vysvětlovanou proměnnou. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2007, 15(1), 86-96.

Panigrahi, S. K., Zainuddin, Y., Azizan, N. A. (2014a). Linkage of Management Decisions to Shareholder's Value: EVA Concept. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 3(1), 114–125

Panigrahi, S. K., Zainuddin, Y., Azizan, A. (2014b). Comparing Traditional and Economic Performance Measures for Creating Shareholder's Value: a Perspective from Malaysia. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(4), 280-289

Park, K., Jang, S. S. (2013). Capital structure, free cash flow, diversification and firm performance: A holistic analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 51-63.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 50(5), 1421-1460.

Škodáková, P. (2009). *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů*. doctoral thesis, UTB FME Zlín.

Varaiya, N., Kerin, R. A., Weeks, D. (1987). The relationship between growth, profitability, and firm value. *Strategic Management Journal*, 8(5). 487-497

Walters, D. (1999). The implications of shareholder value planning and management for logistics decision making. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 29(4), 240-258.

Yalcin, N., Bayraktaroglu, A., Kahraman, C. (2012). Application of fuzzy multi-criteria decision making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries. *Expert Systems with Applications*. 39(1), 350-364.

APPENDICES

Appendix 1: List of all financial indicators used in the profile analysis

Current liquidity = current assets / short-term liabilities
Total debt = external resources / total assets
Net profit margin = net profit/ operating income + extra income
Net working equity = current assets / short-term external resources
Net working equity II = profit / operating income + extra income
Debt repayment period = external resources – reserves / profit for the accounting period + depreciation
EBIT = profit + tax payable + expense interest
EVA as a proportion of assets = EVA / total assets
Financial leverage = total assets / equity
The index of financial leverage = ROA / ROE
Self-financing coefficient= equity / total assets
Reserves coverage by working equity = net working equity / reserves
Degree of financial independence = equity / (long-term liabilities + short-term liabilities + bank loans and overdrafts)
Indebtedness ratio = equity / external resources
Cost = total cost / total revenue
NWC / long-term resources = (current assets - short-term external resources) / long-term assets
NWC / assets = (current assets - short-term external resources) / total assets
Turnover of total assets = total revenue / total assets
Turnover of long-term assets = total revenue / long-term assets
Turnover of current assets = total revenue / current assets
Turnover of receivables = total revenue / receivables
Turnover of equity = revenue / equity
Turnover of reserves= total assets / revenue
Immediate liquidity = financial assets / short-term liabilities
Share of own resources = equity / total assets
Quick liquidity = (current assets – reserves) / short-term liabilities
Operating liquidity = (depreciation + EBIT+ reserves) / (long-term liabilities + short-term liabilities – long-term financial assets)
ROA = EBIT/total assets
ROCE = EBIT / (equity + reserves + long-term liabilities + long-term bank loans)
ROE/NWC = ROE / (current assets – short-term external resources)
ROS = profit/revenue
Interest burden = (short-term + long-term) liabilities - financial assets / balance cash flow
Indebtedness CA = (short-term liabilities + long-term liabilities + bank loans and overdrafts) / total liabilities
Indebtedness VK = equity / external resources

Source: The authors

Appendix 2: Coefficients of individual indicators according to the profile analysis and comparison of averages

Coefficient	Order	Indicator
320%	1	Degree of financial independence
123%	2	Immediate liquidity
111%	3	Quick liquidity
104%	4	Current liquidity
79%	5	Share of own resources
75%	6	ROE/NWC
47%	7	Reserves turnover
36%	8	Current assets turnover
21%	9	NWC/long-term resources
4%	10	Receivables turnover
-6%	11	Cost
-39%	12	Turnover HIM
-40%	13	Total asset turnover
-42%	14	Debt repayment period
-55%	15	Interest burden
-57%	16	NWC/assets
-77%	17	Total indebtedness
-80%	18	ROS
-87%	19	Net working equity (alt.)
-91%	20	Net working equity
-93%	21	Self-financing coefficient
-97%	22	Reserves coverage by working equity
-113%	23	EBIT
-115%	24	Own equity turnover
-116%	25	Financial leverage index
-138%	26	Total assets indebtedness
-153%	27	Indebtedness VK
-156%	28	ROA
-157%	29	EVA as assets share
-158%	30	Financial leverage
-162%	31	Indebtedness ratio
-169%	32	Operating liquidity
-177%	33	Net profit margin
-226%	34	ROCE

Source: The authors

ÚČINNOST VÝKONNOSTNÍCH NÁSTROJŮ INTERNETOVÉHO MARKETINGU

THE EFFICIENCY OF PERFORMANCE-BASED ONLINE MARKETING

David Mynář¹, Václav Strítěský²

¹Ing. David Mynář, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, david.mynar@outlook.com

²doc. Ing. Václav Strítěský, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,
vaclav.stritesky@vse.cz

Abstract: The paper deals with the characterization and comparison of selected tools of performance-based internet marketing. These are search engine optimization (SEO), AdWords and Sklik advertising and Facebook social network advertising. Research compares individual marketing channels in terms of their cost and visit quality. The cost is expressed by the average cost of the website's visit to from the particular source. Quality is then determined by a set of subscripsts that measure user behavior on the web. For the overall comparison, the overall visit quality indicator was also defined. The comparison is made on data of 74 websites of various industries for the years 2014 - 2016. Research has shown statistically significant differences of the cost per visit between the analysed channels, on the contrary, the observed differences in the conversion rate have not proved as statistically significant. In conclusion, the article provides recommendations for using these tools with a focus on small and medium-sized businesses.

Keywords: internet marketing efficiency, Facebook ads, performance-based marketing, search engine marketing,

JEL Classification: M31, M37

ÚVOD

Dle dat Českého statistického úřadu (2014) stoupl objem tržeb internetových obchodů mezi léty 2001 a 2013 více než osmkrát. V roce 2001 mělo webové stránky jen 43 % firem nad 10 zaměstnanců, dnes je to 83 %. Téměř čtvrtina firem nad deset zaměstnanců používala při podnikání i sociální média (pro menší podniky nejsou data k dispozici). Znamená to, že si firmy stále více uvědomují nutnost přinejmenším pasivní přítomnosti na internetu. Stále větší význam získává také aktivní internetový marketing. Jak uvádí Sdružení pro internetový rozvoj (2016), v roce 2016 za reklamu na internetu zadavatelé utratili téměř 20 mld. Kč. V roce 2008 to přitom bylo pouze 5 mld. Kč. Internetová reklama tak v loňském roce tvořila 18,9 % celého českého reklamního trhu.

Náklady na reklamu jsou však pouze jedním z ukazatelů. Firmy zajímá především návratnost jejich investice a efektivita vložených prostředků. Zvláště v prostředí malých a středních firem je marketing stále podceňován a bývá mu přidělen velmi omezený rozpočet. Aby tento rozpočet byl využit co nejlépe, je nutné zvolit správný marketingový nástroj, případně takovou kombinaci, která s největší pravděpodobností přinese požadovanou návratnost investice a pomůže dosáhnout vytyčených cílů.

Tento článek srovnává účinnost vybraných výkonnostních nástrojů marketingu na internetu, kterými jsou optimalizace pro vyhledávače, reklama v sítích Seznam Sklik a Google AdWords (tzv. PPC reklama, placená za proklik, dále jen PPC) a reklama v sociální síti Facebook. Komplexní pohled na výkon těchto nástrojů včetně mezioborového srovnání současná odborná literatura nenabízí. Důvodem může být

relativně obtížný přístup k širšímu souboru výsledků reklamních kampaní napříč odvětvími i s ohledem k citlivosti těchto údajů.

Data pro tento článek byla sebrána mezi lednem 2014 a zářím 2016 v digitální agentuře Fresh Services. Nástroje výkonnostního online marketingu jsou srovnány na vzorku 74 webů různých velikostí a oborů, kterým kampaně řídí nebo v minulosti řídila agentura Fresh Services. Mezi její klienty patří především malé a střední firmy z oborů auto – moto, stavebnictví, business to business a cestovní ruch. Efektivita je hodnocena především z pohledu poměru ceny a kvality přivedené návštěvnosti. Důraz je kladen na schopnost nástrojů přinést inzerentovi požadovanou konverzi. V závěru článku je na základě výsledků doporučeno, v jakém případě je vhodné zvolit daný nástroj.

Cílem článku je tedy provést komparaci hlavních výkonnostních nástrojů internetového marketingu z hlediska ceny a kvality návštěvnosti včetně srovnání mezi vybranými obory podnikání. Hlavní cíl je dále upřesněn výzkumnými otázkami a hypotézami.

Výzkumné otázky

V1: Jak se liší kvalita návštěvnosti, kterou přináší optimalizace pro vyhledávače, od návštěvnosti, generované prostřednictvím platby za klik?

V2: V jakých případech je vhodné použít jednotlivé nástroje?

Byly stanoveny následující hypotézy

- 1 Cena dodatečné organické návštěvy se neliší od ceny návštěvy získané při použití PPC. Alternativní hypotéza: Dodatečná organická návštěva z vyhledávače bude ve sledovaném vzorku dražší než návštěva z PPC.
- 2 Cena návštěvnosti z PPC reklam bude stejná jako cena návštěvnosti z Facebooku. Alternativní hypotéza: Návštěvnost z PPC reklam bude dražší než návštěvnost z Facebooku.
- 3 Míra konverze organické návštěvy z vyhledávače bude ve sledovaném vzorku stejná jako u PPC. Alternativní hypotéza: Míra konverze organické návštěvy z vyhledávače bude ve sledovaném vzorku vyšší než u PPC.

Míra konverze bude u PPC stejná jako u Facebook reklam. Alternativní hypotéza: Míra konverze bude u PPC vyšší než u Facebook reklam.

Alternativní hypotéza 1 vychází z předpokladu, že ve sledovaném období budou fixní náklady na SEO vyšší při porovnání s návštěvností z placených zdrojů. Přibližně čtvrtina ze sledovaného vzorku webových stránek byly nově založené domény, nebo měly před optimalizací organickou návštěvnost blízkou nule. Postupný růst organické návštěvnosti bude zvláště v prvních měsících znamenat vysokou cenu za jednu návštěvu.

Alternativní hypotéza 2 předpokládá nižší konkurenci v inzerci na Facebooku ve srovnání se systémy AdWords a Sklik, vzhledem k tomu, že tento způsob inzerce se na českém trhu teprve rozvíjí.

Alternativní hypotéza 3 předpokládá, že návštěvníci, kteří webovou stránku najdou přirozeně, budou patřit k nejvíce žádané a konverzní části celkové návštěvnosti. Tito lidé totiž musí „odolat“ nutkání kliknout na první nabídnuté výsledky, kterými jsou v případě obou vyhledávačů reklamy ze systémů pay per click.

Alternativní hypotéza 4 předpokládá, že rozdíl mezi klasickými PPC nástroji a Facebookem bude dán faktem, že na Facebook uživatelé nepřicházejí nakupovat, vnímají ho spíše jako místo pro odpočinek a komunikaci s přáteli. Proto ani jejich míra konverze nebude tak vysoká, jako v případě aktivního hledání.

Hypotézy jsou testovány dvouvýběrovým t-testem s nerovností rozptylů.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Optimalizace pro vyhledávače (SEO)

Optimalizace pro vyhledávače je systematický proces získávání relevantní návštěvnosti z webových vyhledávačů a úpravy webových stránek tak, aby na nich návštěvník našel požadované informace, případně provedl konverzi. Tato základní definice je platná již od počátků moderních webových vyhledávačů, které leží v polovině 90. let 20. stol. Samotný proces optimalizace se však za posledních 20 let radikálně změnil a stále mění s tím, jak roste

schopnost vyhledávačů rozpoznávat a hodnotit relevantní obsah.

Jak uvádí Seymour, Frantsvog, a Kumar (2011), první webový vyhledávač sice vznikl pod názvem Archie již v roce 1990, jednalo se však spíše o jednoduchý katalog, který vyhledával pouze v názvech souborů. V polovině 90. let 20. stol. se objevily první vyhledávače v moderním slova smyslu, které využívají „crawly“, tedy automatické algoritmy, které procházejí přímo kódem webových stránek a určují jejich kvalitu a relevanci pro uživatele. Významným vyhledávačem se v roce 1990 let stala Alta Vista, která přinesla možnost přirozených vyhledávacích dotazů. Její slabinou však byla orientace na hustotu klíčových slov na webové stránce, což vedlo k plnění webů nesmyslnými texty. Revolucí se stal příchod vyhledávače Google v roce 1998, který přinesl modernější přístup k ohodnocování autority webových stránek. Klíčová slova v textu webové stránky sice zůstala důležitým faktorem hodnocení, Google však přidal propracovaný systém hodnocení kvality odkazového profilu. Enge, Spencer a Stricchiola (2015) systém hodnocení odkazů porovnávají k citacím akademické práce. Google postupným zdokonalováním algoritmů přesunul důraz od kvantity obsahu a zpětných odkazů k jejich kvalitě.

Zatímco mezi lety 2005 a 2010 bylo SEO považováno za všelék na veškeré problémy webu a poměrně snadný způsob rychlého zviditelnění, po roce 2010 se stále častěji začal objevovat názor, že SEO bylo překonáno a jedná se o mrtvý přístup. Například McDougall (2012) argumentuje, že klasické SEO už nemůže držet krok se stále sofistikovanějšími algoritmy Google. V závěru McDougall navrhuje se místo na SEO na takzvané „CDO“ – optimalizaci doručení obsahu, tedy tvorbu a distribuci kvalitního a relevantního obsahu. Tím však pouze zužuje definici SEO a předpokládá, že „kvalitní obsah se šíří sám“, což působí podobně krátkozrace jako argumenty odpůrců reklamy ve smyslu „kvalitní zboží se chválí samo“. Linkbuilding v současnosti jistě nefunguje tak rychle a levně jako před deseti lety, ale je to obět jeho zvyšující se relevance.

Enge et.al. (2015) upozorňují, že velkou výzvou pro SEO je změna na trhu vyhledávání

informací. V mnoha oborech dnes uživatelé prvně zjišťují recenze na specializovaných portálech typu Yelp a Zomato (restaurace) nebo Tripadvisor (hotely a turistické služby) a následně rezervují přes zprostředkovatele typu Booking.com (rezervace hotelu). Klasické vyhledávání přes Google je tak postaveno mimo hru. I v případě, že uživatel hledá kategorii produktu přes Google, na prvních pozicích pod reklamami nabídne Google obvykle právě srovnávače, protože se snaží co nejlépe odpovědět na dotaz uživatele.

Google samotný má také určitý podíl na znesnadnění procesu optimalizace pro vyhledávače. Dle účetních výkazů Google (2016) tvořila v roce 2015 90 % jeho příjmů firma reklama, je proto logické, že Google negativně i pozitivně motivuje provozovatele webových stránek, aby za návštěvnost platili jemu.

Mezi marketingovými odborníky existují i optimisté, kteří soudí, že SEO má budoucnost. Například Collins (2015) dochází k závěru, že zvyšující se schopnost Googlu rozeznat kvalitní a nekvalitní stránky je pro SEO přínosná. Google nyní dokáže posoudit i mnoho metrik souvisejících s kvalitou návštěvnosti a zařazuje je mezi faktory, které ovlivňují sílu stránky ve vyhledávači.

1.2. PPC kampaně v sítích AdWords a Sklik

Výhodou platby za každý proklik je vysoká flexibilita kampaně a velký podíl variabilních nákladů. Zatímco změna strategie v SEO je otázkou týdnů až měsíců, změny v PPC kampaních lze realizovat okamžitě a přizpůsobit se tak aktuální situaci na trhu. Flexibilita spočívá i v možnosti nastavit různé rozpočty pro různé dny v týdnu a různé produkty v portfoliu. Měřitelnost výsledků a konverzí PPC kampaně je další z významných předností. Zatímco vyčíslení přesných přínosů SEO kampaně je velmi obtížné, PPC reklama umožňuje měřit chování zákazníka a výkon kampaně jak před proklikem reklamy (imprese, CTR), tak vyhodnotit následný přínos návštěvníka ve formě konverzí. Návratnost kampaně lze proto relativně snadno vyhodnotit.

Pay per click reklamy mají i stinné stránky. Prakticky celosvětová dominance Googlu vedla k nárůstu cen prokliku některých klíčových slov

do nečekané výšky. Zatímco Kim (2011) uvádí jako nejdražší slovo v americkém vyhledávání „pojištění“ s cenou 54,91 USD, úzce specializovaná slova mohou stát několikanásobek této částky. Rekordním je v tomto ohledu slovo „nejlepší právník na mezoteliom“ (specifický druh rakoviny), která měla dle Lakea a Chrise (2016a) cenu prokliku 935,71 USD. Pro britský trh uvádí Lake (2016b) jako nejdražší slovo „hrát blackjack živě“ s cenou 148,51 GBP za proklik.

Dalším potenciálním problémem pro inzerenty v PPC sítích je podíl uživatelů, kteří reklamy aktivně blokují. Ault (2015), uvádí, že ztracené výnosy provozovatelů reklamních sítí jsou přibližně 21,5 miliardy USD ročně a nějakou formu blokování reklam používá téměř 181 milionů uživatelů. Závislostí CTR placených a neplacených výsledků vyhledávání se zabývali Yang a Ghose (2010), kteří zjistili, že přidání placených reklam k organickým výsledkům vyhledávání zvýší CTR obou. To znamená, že část uživatelů preferuje reklamy (kliká na první výsledek), zatímco druhá část uživatelů naopak reklamy odmítá a kliká až na jeden z organických výsledků. Tuto část zákazníků inzerent pouze placeným výsledkem nezasáhne.

Problémem PPC systémů je také jejich náchylnost k podvodným kliknutím. Recruiter (2009) uvádí, že okolo 17 % kliknutí na reklamy Google AdWords může být podvodných. Mahdian a Tomak (2008) navrhuji větší rozšíření modelu PPA (pay per action), který by podvodné kliky eliminoval.

Pro inzerenty v některých oborech je zneklidňující také aktivismus Googlu, se kterým omezuje kontroverzní obory, jako jsou půjčky před výplatou. Půjčky s RPSN nad 36 % Google již zakázal v USA a dalších zemích. Dle Charltona (2016) jde však o velmi sporný krok, protože tím pomáhá velkým hráčům na poli půjček, kteří již mají zajištěné přirozené pozice. Je podle něj také zvláštní, že na další potenciálně nebezpečné produkty, jako je online gambling, se takto drastické omezení nevztahuje.

Velkou výzvou do budoucna je pro inzerenty i poskytovatele reklamy remarketing mezi zařízeními, který v současném modelu, postaveném na cookie souborech, není možný.

Dle Bendera (2016) začal Google postupně inzerentům umožňovat cross device remarketing založený na uživatelském účtu. To je pro inzerenty jednou z nejvýznamnějších změn za poslední roky, protože internetový prohlížeč Google Chrome má dle Net Market Share (2016) v říjnu 2016 tržní podíl 54,99 % a operační systém pro mobilní telefony Google Chrome dle IDC (2016) dokonce 87,6 %. Při jejich používání jsou uživatelé obvykle přihlášení, což umožňuje inzerentům provádění cross device marketingu.

1.3. Inzerce na Facebooku

Strmý růst objemu inzerce na Facebooku ovlivnily především významné výhody, které jsou s touto inzercí spojeny, zvláště ve srovnání s PPC reklamou klasického typu. Jak zmiňují Dempster a Lee (2015), zásadní výhodou na Facebooku je, že uživatel nemůže pouhým smazáním cookies ve webovém prohlížeči nebo přechodem na jiné zařízení znesnadnit cílení inzerce. Uživatel na Facebooku dobrovolně poskytuje obrovské množství osobních údajů. Interakcí s ostatními uživateli buduje dlouhodobě svoji digitální identitu, díky které je vždy snadno zacílitelný. I pro samotného uživatele přitom může jít o výhodu, protože se mu díky přesnému cílení zobrazují čím dál tím relevantnější reklamy.

Další výhodou jsou výrazně levnější prokliky ve srovnání s AdWords. Dle studie Adespresso (2016) byla průměrná cena prokliku celosvětově 0,315 USD, tedy 7,5 Kč. Irvine (2016) uvádí pro klienty agentury Wordstream průměr pro AdWords 2,32 USD (56 Kč) pro vyhledávací síť a 0,58 USD (14 Kč) pro obsahovou síť. Při zprůměrování obou částek je inzerce na Facebooku pětikrát levnější.

Další významnou výhodou inzerce na Facebooku jsou bezkonkurenční možnosti přesného zacílení uživatele. Kromě demografického a lokálního zacílení umožňuje cílit i podle zájmů uživatelů (například na milovníky psů), chování uživatelů (cílení na časté cestující nebo nedávno přestěhované). V USA umožňuje Facebook také cílení na převážně liberální nebo naopak konzervativní voliče. Další atraktivní možností je cílení na životní události, například na blížící se výročí uživatele s partnerem.

Uživatelé na Facebooku nejsou aktivními hledajícími, nacházejí se na vrcholu marketingového trychtýře a mají k nákupu či jiné konverzi dál než uživatel, který klikne na reklamu Google AdWords. Vzhledem k tomu by bylo možné se domnívat, že reklama na Facebooku nepatří mezi primárně výkonnostní nástroje. Že však může být Facebook výrazně efektivnější, dokazují např. Alley et al. (2016), kteří srovnávali účinnost offline a online reklamy při inzerování webové aplikace propagující zvýšení pohybové aktivity. Facebookové reklamy dosáhly ceny 42 australských dolarů za konverzi, zatímco Google AdWords 495 australských dolarů. Zajímavostí v této studii je také fakt, že reklamou na Facebooku byli zacílení lidé ve věku 60 a více let. To nabourává stále přetrvávající představu o Facebooku jako místu pouze pro mladé.

Facebook stále ještě nedosáhl vrcholu svého počtu uživatelů a tržeb. Existují však některé faktory, které mohou jeho růst ohrozit nebo dát příležitost dalším alternativám. Dle Grottera (2016) byla ve 2. čtvrtletí roku 2016 průměrná celosvětová cena prokliku 0,38 USD (9,15 Kč), ve srovnání s rokem 2015 se tedy jednalo o nárůst o 22 %. Facebook navíc postupně snižuje organický dosah příspěvků, čímž nutí firmy víc a víc inzerovat. Baer (2016) uvádí, že jen mezi říjnem 2015 a únorem 2016 se průměrný neplacený dosah příspěvků snížil z 12 % fanoušků na 6 %. Za stejnou dobu se cena akcií Facebooku zvýšila téměř o 40 %. Tak rychlé snižování neplaceného dosahu příspěvků může být pro firmy frustrující a dlouhodobě pro Facebook kontraproduktivní. Zahlcení reklamou je naopak frustrující pro uživatele. Inzerenti i uživatelé jsou flexibilní a mohou přejít na jinou platformu, která se v budoucnu objeví. Již nyní se objevují signály, že uživatele Facebook začíná nudit. Corcoran (2016) například uvádí meziroční snížení reakce na odkazy u deseti největších značek na britském Facebooku o 45 %.

2. METODOLOGIE

2.1. Použitá data a jejich struktura

Data byla sebrána mezi 1. 1. 2014 a 30. 9. 2016 v agentuře Fresh Services. Analyzováno je

celkem 99 marketingových kampaní na 74 unikátních webech.

Vzorek obsahuje:

- 46 SEO kampaní (z toho 35 aktivních)
- 38 PPC kampaní (z toho 31 v současnosti aktivních) ve dvou skupinách
 - 27 použilo PPC na AdWords i Sklik
 - 11 použilo pouze AdWords
- 15 Facebook Ads kampaní, zaměřených na zvýšení návštěvnost webu

Tato nejširší databáze je využita k získání průměrných cen návštěvy a indexu kvality návštěvy, jehož výpočet je popsán v podkapitole 3.3.

Odvětví, do kterých analyzované weby spadají, jsou rozdělena do těchto skupin:

- Architektura a stavebnictví (12 webů) – kódové označení „A“
- Auto-Moto (7 webů) – kódové označení „AM“
- Business to bussiness (12 webů) – kódové označení „B“
- Cestovní ruch a kultura (13 webů) – kódové označení „C“
- Elektronický obchod (14 webů) – kódové označení „E“
- Služby (16 webů) – kódové označení „S“

To umožní srovnat ceny návštěvy a kvalitu návštěvnosti nejen agregovaně mezi kanály, ale i mezi odvětvími a posoudit tak vhodnost využití kanálů pro daná odvětví.

2.2. Analyzované ukazatele

- **Hrubá cena návštěvy** – cena, která zohledňuje pouze náklady placené v reklamním systému. Vážena počtem návštěv v jednotlivých projektech.
- **CPS** – „Cost per session“, cena návštěvy včetně nákladů na práci agentury. Vážena počtem návštěv v jednotlivých projektech.
- **Průměr hrubé ceny návštěvy** – průměrná hodnota, která není vážena počtem návštěv v jednotlivých projektech. Lépe odráží typickou cenu.

- **Průměr CPS** – průměrná hodnota CPS, která není vážena počtem návštěv v jednotlivých projektech. Lépe odráží typickou cenu.
- **Cena za dodatečnou konverzi** – metrika relevantní pouze pro SEO projekty. Na rozdíl od ceny za konverzi zohledňuje pouze konverze z dodatečných návštěv za předpokladu, že míra konverze zůstane zachována.

2.3. Vzorce a postup výpočtů

Cena za návštěvu a konverze

Cena návštěvnosti u PPC a Facebook reklam je počítána jako

$$CPS = \frac{N_K + N_A}{S} \quad (1)$$

Kde:

CPS je čistá cena návštěvy,

NK jsou náklady na kliky,

NA jsou náklady na agenturu,

S je počet návštěv.

Cena návštěvnosti přinesené díky SEO

Cena návštěvnosti přinesené díky SEO počítána jako:

$$CPS = \frac{N_{SEO}}{S_{SEO}} \quad (2)$$

Kde:

CPS je čistá cena návštěvy,

NSEO jsou celkové náklady optimalizace,

SSEO je přírůstek organických návštěv v daném časovém období.

Výpočet přírůstku návštěv a nákladů v SEO

K odhadu přírůstku návštěv jsou analýze využity dvě nově navržené metodiky, označené jako „SEO“ a „SEO+“.

$$i = 0,1 * \frac{1-BR}{1-BR_{AVG}} + 0,1 * \frac{T}{T_{AVG}} + 0,1 * \frac{P/S}{P/S_{AVG}} + 0,4 * \frac{F}{F_{AVG}} + 0,3 * \frac{K}{K_{AVG}} \quad (3)$$

Kde:

BR je míra okamžitého opuštění;

T je průměrný čas na stránce;

P/S jsou stránky za návštěvu;

F je míra primární konverze;

K je míra sekundární konverze.

Metodika „SEO“

Sledované časové období v případě této začíná 2 měsíce po začátku kampaně a končí:

- 30. 9. 2016 u probíhajících kampaní. V tomto případě jsou náklady optimalizace sníženy o 2 měsíce.
- 2 měsíce po konci kampaně u skončených kampaní z důvodu zohlednění efektu setrvačnosti

Pro výpočet přírůstku návštěvnosti je jako základ využit průměr prvních dvou měsíců optimalizace.

Náklady optimalizace jsou z důvodu efektu setrvačnosti dále vynásobeny faktorem 0,75 u skončených projektů a 0,8 u probíhajících projektů, rovněž z důvodu zohlednění efektu setrvačnosti, který u SEO projektů nastává. Tento faktor je stanoven odhadem, kdy běžně efekty SEO dozívají přibližně třetinu doby, po kterou byla optimalizace prováděna. Vyšší faktor u probíhajících projektů je dán faktem, že výpočet již pracuje s náklady sníženými o dva měsíce.

Metodika „SEO+“

Metodika SEO nepracuje s klouzavým časovým obdobím, ale rozděluje dobu optimalizace na dvě poloviny a počítá přírůstek návštěvnosti ve druhé polovině ve srovnání s první polovinou. Náklady na druhou polovinu optimalizace jsou násobeny faktorem 0,66 u již skončených projektů a 0,75 u stále aktivních projektů k většímu zohlednění efektu setrvačnosti.

2.4. Index kvality návštěvnosti

Relativní kvalita návštěvnosti je pro účely této analýzy sestavený index. Je složený z níže uvedených faktorů vždy ve srovnání s průměrem ostatních zdrojů. Index kvality návštěvy je sestaven dle vzorce:

Prvním třem faktorům je přiřazena výrazně menší váha, protože je Google Analytics měří s velkými odchylkami. Naopak konverzní míry jsou měřeny poměrně přesně a pro inzerenta jsou důležité.

Testování hypotéz

Hypotézy jsou testovány dvouvýběrovým t-testem s nerovností rozptylů. Vzorec pro hodnotu testového kritéria t, která rozhoduje, zda hypotéza platí, je dle Hindlse et al. (2007):

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1'^2}{n_1} + \frac{s_2'^2}{n_2}}} \quad (4)$$

kde s' je výběrová směrodatná odchylka, \bar{x} střední hodnota souboru a n počet pozorování.

Všechny hypotézy jsou testovány s hladinou významnosti 95 % dle Hindlse et al. (2007).

3. VÝSLEDKY

3.1. Cena za návštěvu

Tab. 1 srovnává náklady na získání návštěvy z daného kanálu a u placených reklam také náklady na práci agentury.

Tab. 1: Souhrnné srovnání cen návštěvy z jednotlivých nástrojů

	SEO	SEO+	PPC	FB Ads
Počet analyzovaných projektů	46		38	15
Počet analyzovaných návštěv	436 042	504 461	224 530	47 590
Přírůstek návštěv	28,10 %	22,12 %	-	-
Hrubá cena návštěvy	-	-	6,01	2,65
Čistá cena návštěvy (CPS)	12,02	13,16	8,13	4,27
Přirážka agentury	-	-	35,18 %	61,13 %
Průměr hrubé ceny návštěvy	-	-	8,52	7,74
Průměr CPS	-	-	12,21	4,03
Medián čisté CPS	-	-	9,25	7,17
Směrodatná odchylka CPS	43,39	112,68	5,2	4,82
Variační koeficient CPS	3,61	7,47	0,86	1,01

Zdroj: Autoři, data vytěžena z Google Analytics, Google AdWords, Skliku a Facebooku, 2014-2016

Rozdíl mezi cenami návštěvy je poměrně značný, cena dodatečné organické návštěvy přesahuje 10 Kč, nejsou zde však započítány přínosy optimalizace související se zvýšením kvality návštěvy. Naopak Facebook potvrzuje předpoklad z úvodní části článku o nízkých nákladech na návštěvnost. Vyšší náklady na agenturu jsou zapříčiněny především nutností častější obměny inzerátů kvůli omezené velikosti cílových skupin. Proto agentura tvoří více než třetinu nákladů, zatímco v PPC je to čtvrtina. Průměry cen návštěv, které neberou v potaz počet prokliků, lépe ukazují, jaká cena za proklik je v kampani typická. Tyto průměry jsou vyšší, jelikož nízká cena prokliku motivuje inzerenta k větším investicím do reklamy, čímž přirozeně posiluje počet návštěv u kampaní s nízkou CPC. Tento efekt je patrný především

na Facebooku, kde nejnižší hrubá cena návštěvy 0,96 Kč a vysoká efektivita kampaně zajistila výrazné navýšení rozpočtu v druhém měsíci kampaně.

Důležité jsou také ukazatele variability, u kterých existuje velký rozdíl mezi oběma SEO metodikami a placenými reklamami. To odráží fakt, že SEO je dlouhodobý projekt s poměrně nejistým výsledkem z hlediska přínosu. Průměrný přírůstek návštěv činil sice okolo 25 %, u 9 projektů došlo ke snížení počtu návštěv dle obou metodik a u dalších 7 projektů přesáhla cena dodatečné návštěvy 50 Kč. Naopak v rámci nejméně úspěšného projektu S4 (pražská autoškola) se podařilo návštěvnost dlouhodobě zdvojnásobit a cena dodatečné návštěvy dosáhla pouze 1,65 Kč.

3.2. Kvalita a konverznost návštěvy

V případě kvality návštěvy se výsledky dělí mezi metriky kvality návštěvy, kde oproti PPC vykazuje Facebook mírně lepší hodnoty. Na druhou stranu, konverznost návštěvy z Facebooku vykazuje horší výsledek, než je tomu u PPC, u primární konverze dokonce téměř třikrát nižší míru konverze. K odeslání jednoho formuláře nebo objednávky z Facebooku bylo potřeba 300 návštěv, zatímco u organické návštěvnosti 120. Organická návštěvnost

vychází ve srovnání kvality a konverznosti návštěvy výrazně nejlépe, což do značné míry vyvažuje vysokou cenu za dodatečnou návštěvu. Z agregovaných dat vyplývá, že nejlevnějším způsobem získání sekundární konverze je Facebook reklama. Organické návštěvy přináší nejlevnější primární i sekundární konverze, ale pokud je brán v potaz pouze samotný přínos SEO, je cena dokonce o něco málo vyšší než u Facebooku, který je teoreticky považován za málo konverzní.

Tab. 2: Souhrnné srovnání kvality návštěvy z jednotlivých kanálů

	SEO	PPC	Facebook Ads
Průměrná bounce rate	43,70 %	54,89 %	61,00 %
Počet stránek za návštěvu	3,68	4,88	2,57
Délka návštěvy v sekundách	147,24	89,13	84,84
Míra primární konverze	0,99 %	0,82 %	0,31 %
Cena za primární konverzi	1 458,74 Kč	1 044,96 Kč	1 408,72 Kč
Cena za organickou primární konverzi	409,96 Kč		-
Míra sekundární konverze	10,49 %	6,38 %	4,64 %
Cena za sekundární konverzi	138,25 Kč	134,34 Kč	94,13 Kč
Cena za organickou sekundární konverzi	38,85 Kč		-

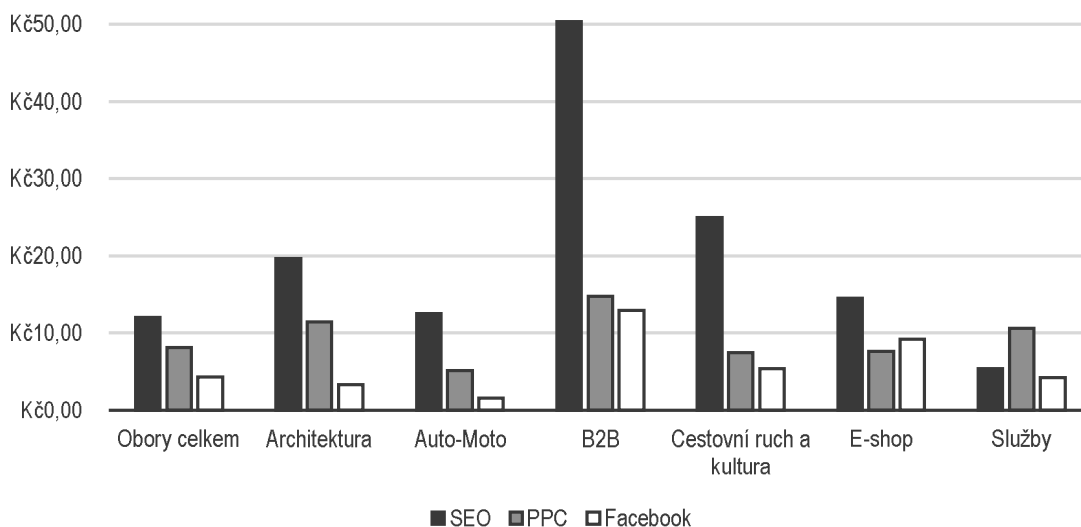
Zdroj: Autoři, data vytěžena z Google Analytics, Google AdWords, Skliku a Facebooku, 2014-2016

3.3. Srovnání hlavních ukazatelů mezi obory

Jak ukazuje Obr. 1, nejvyšší ceny návštěvy dosahují ve všech případech weby B2B. Není to překvapivé. V aukčních systémech, které určují cenu prokliku, panuje velká konkurence a zároveň tyto algoritmy počítají s velkou

lukrativností cílové skupiny. Naopak mírně překvapivé jsou nízké ceny návštěv z PPC v oboru Auto-Moto, kde sice také obecně existuje velká konkurence v PPC, ale zároveň má inzerent široké možnosti volby klíčových slov, protože modelů aut obvykle prodává desítky až stovky.

Obr. 1: Srovnání čisté ceny návštěvy mezi obory

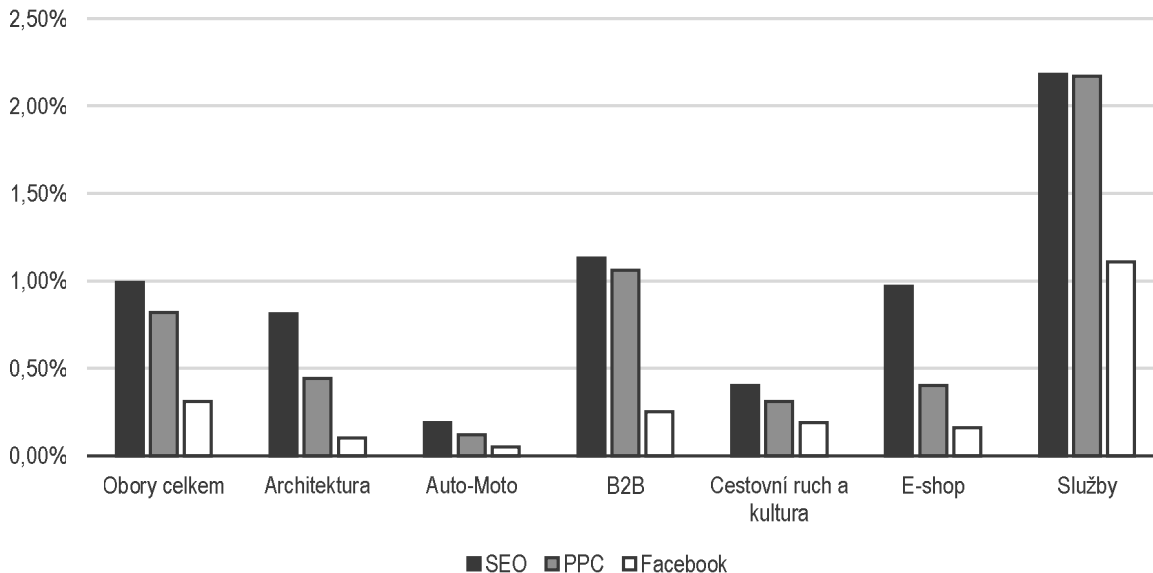


Zdroj: Autoři, data vytěžena z Google Analytics, Google AdWords, Skliku a Facebooku, 2014–2016.

„Longtail slova“ (málo hledaná, ale ve velkém množství variací) cenu prokliku snižují. Ceny reklam na Facebooku závisejí z velké části na míře prokliku, proto vizuálně atraktivní obory jako je Architektura nebo Auto-Moto vykazují

výborné výsledky, zatímco E-shopy, které prezentují především jednotlivé produkty a nemají silný obsah, a také B2B obory se cenově pohybují na úrovni klasických PPC reklam.

Obr. 2: Srovnání míry primární konverze mezi obory a kanály

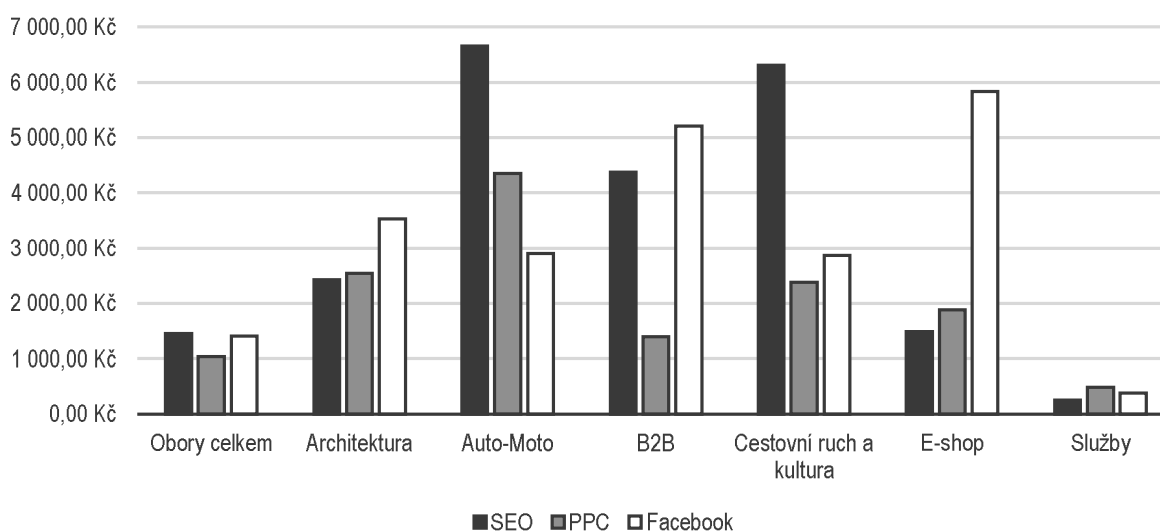


Zdroj: Autoři, data vytěžena z Google Analytics, Google AdWords, Skliku a Facebooku, 2014–2016

V míře primární konverze jednoznačně dle Obr. 2 dominují služby, které mají často weby optimalizované pro vysokou míru konverze (například zobrazením formuláře na každé stránce). Velmi konverzní návštěvy však získávají i B2B webové stránky, kde je nižší

pravděpodobnost, že na ně návštěvník zamíří omylem. Naopak výrazně podprůměrnou míru konverze mají Auto-Moto weby, kde je vidět, že levné návštěvy často znamenají méně angažované návštěvy.

Obr. 3: Srovnání ceny primární konverze mezi obory a kanály



Zdroj: Autoři, data výtěžena z Google Analytics, Google AdWords, Skliku a Facebooku, 2014–2016.

Z Obr. 3 je patrné, že kombinace nízké ceny návštěvy a vysoké míry konverze vede k výrazně nižší ceně konverze v sektoru služeb. Online marketing se v tomto oboru může tedy vyplatit i při relativně nízkých maržích. Stejně tak obor architektury udržuje poměrně vyrovnané výsledky a vzhledem k vysokým absolutním maržím se všechny nástroje zdají mít poměrně dobrý poměr mezi cenou a výkonem. Naopak plán získání primárních konverzí pomocí SEO v cestovním ruchu nebo oboru auto–moto by měl být velmi podrobně připraven a výsledky průběžně sledovány, protože v obou případech dodatečné konverze stály přes 6 000 korun.

3.4. Srovnání vyhledávací a obsahové sítě

Tato část analýzy srovnává Adwords a Sklik z hlediska využití reklamní sítě. Základními sítěmi jsou vyhledávací (inzeráty ve výsledku vyhledávání) a obsahová (grafické či textové inzeráty na webových stránkách, který pronajímají prostor obsahové síti). Zvláštní kategorií pro účely této práce je remarketing (nebo též retargeting), tedy reklama, která cílí na uživatele, kteří už na webu byli v minulosti, a snaží se je získat k opakované návštěvě. Toto cílení je v současnosti možné využít i ve vyhledávací síti, data však pracují pouze s remarketingem v obsahové síti. Tab. 3 shrnuje průměrné ceny prokliku v jednotlivých sítích.

Tab. 3: Srovnání ceny návštěvnosti dle použité reklamní sítě

	AdWords			Sklik		
	Vyhledávání	RMKTG	Obsah	Vyhledávání	RMKTG	Obsah
Analyzovaných projektů	26	21	12	14	11	9
Analyzovaných návštěv	110 158	15 753	10 063	28 933	6 323	7 111
Vážený průměr cen kliku	6,51 Kč	6,70 Kč	4,10 Kč	5,18 Kč	4,70 Kč	7,31 Kč
Průměrná cena kliku	8,57 Kč	7,73 Kč	4,28 Kč	7,71 Kč	7,08 Kč	9,82 Kč
Max CPC	20,01 Kč	20,57 Kč	6,51 Kč	27,15 Kč	18,58 Kč	23,65 Kč
Medián CPC	7,60 Kč	7,12 Kč	4,21 Kč	5,54 Kč	5,49 Kč	6,83 Kč
Min CPC	1,05 Kč	3,47 Kč	1,03 Kč	2,48 Kč	2,21 Kč	3,48 Kč
Variační koeficient CPC	0,6	0,46	0,39	0,79	0,69	0,67

Zdroj: Autoři, data vytěžena z Google Analytics, Google AdWords a Skliku, 2014–2016.

Jak je patrné z Tabulky 3, mezi vyhledávacími na tomto vzorku dat existují výrazné rozdíly, jak mezi sítěmi, tak mezi nástroji. Na AdWords je cena vyhledávací sítě velmi blízká remarketingu, zatímco obsahová síť je téměř o polovinu levnější. Také na Skliku je průměrná cena vyhledávání a remarketingu velmi podobná, zatímco obsahová síť je naopak téměř o polovinu dražší. Výsledek ovlivnil e-shop E5, který cílil na vysoce konkurenční umístění v rámci obsahové sítě, například server idnes.cz.

Z hlediska kvality návštěvy v AdWords i Skliku jednoznačně dominuje dle Tabulky 4 vyhledávací síť. Vykazuje dvojnásobnou míru konverze, kde část konverzí jistě přinesla

brandová hledání. Překvapující je nižší konverzní míra remarketingu, zde je třeba zmínit, že zvláště u starších projektů byl remarketing využíván i jako brandový nástroj bez jasných výkonnostních záměrů (určení důvodu, proč by měl zákazník napodruhé konvertovat), což konverznost snížilo. Naopak méně překvapivá je malá výkonnost obsahové sítě, kdy jsou uživatelé cíleni na základě demografie, zájmů a webů, které navštěvují. Vzhledem k principu ukládání cookies je však tento způsob cílení poměrně nepřesný a také demografie je spíše odhadem dle chování uživatele, nikoli přesný údaj jako na Facebooku. Jako prostředek k získání konverzí tedy nelze obsahovou síť AdWords ani Sklik doporučit.

Tab. 4: Srovnání kvality návštěvnosti dle využití reklamní sítě

	AdWords			Sklik		
	Vyhledávání	RMKTG	Obsah	Vyhledávání	RMKTG	Obsah
Průměrná bounce rate	51,66 %	53,43 %	78,68 %	54,90 %	54,17 %	72,78 %
Počet stránek za návštěvu	3,04	3,32	1,71	3,06	2,72	2,09
Délka návštěvy (s)	98,67	107,84	48,73	96,05	103,00	56,67
Míra primární konverze	1,43 %	0,70 %	0,09 %	0,41 %	0,22 %	0,01 %
Míra sekundární konverze	6,31 %	5,33 %	0,80 %	6,45 %	4,78 %	2,61 %

Zdroj: Autoři, data vytěžena z Google Analytics, Google AdWords a Seznam Skliku, 2014–2016.

4. TESTY HYPOTÉZ

Hypotézy jsou otestovány dvouvýběrovým t-testem s nerovností rozptylů. Soubory SEO a PPC mají počet pozorování více než 30, proto u nich lze předpokládat asymptoticky normální rozdělení. Soubor Facebook byl otestován Shapiro-Wilkovým testem normality s výsledkem

$p = 0,34$, lze ho tedy také považovat za normálně rozdělený.

4.1. Hypotéza 1

Hypotéza 1 byla formulována následovně: Cena dodatečné organické návštěvy se neliší od ceny návštěvy získané při použití PPC. Alternativní hypotéza: Dodatečná organická návštěva z vyhledávače bude ve sledovaném vzorku dražší než návštěva z PPC.

Tab. 5: Test hypotézy 1

	CPS SEO	CPS PPC
Střední hodnota	36,3878307	12,16688692
Rozptyl	1891,267417	63,30497018
Pozorování	39	38
Testové kritérium t	3,419892742	
Kritická hodnota pro jednostranný test	1,682878002	

Zdroj: Autoři

Absolutní hodnota testového kritéria t je vyšší než hodnota pro jednostranný test, rozdíl je tedy statisticky významný. Nulová hypotéza 1 je tedy zamítnuta a alternativní hypotéza je přijata. To znamená, že SEO v tomto vzorku dat skutečně přineslo statisticky významně dražší návštěvy než PPC.

4.2. Hypotéza 2

Hypotéza 2 byla formulována následovně: Cena návštěvnosti z PPC reklam bude stejná jako cena návštěvnosti z Facebooku. Alternativní hypotéza: Návštěvnost z PPC reklam bude dražší než návštěvnost z Facebooku.

Tab. 6: Test hypotézy 2

	CPS PPC	CPS Facebook
Střední hodnota	12,16688692	7,394222689
Rozptyl	63,30497018	17,16621364
Pozorování	38	15
Testové kritérium t	2,846963332	
Kritická hodnota pro jednostranný test	1,677926722	

Zdroj: Autoři

Absolutní hodnota testového kritéria t je vyšší než kritická hodnota pro jednostranný i oboustranný test, rozdíl je tedy statisticky významný, nulová hypotéza je zamítnuta a alternativní hypotéza je přijata. To znamená, že Facebook v tomto vzorku dat skutečně přinesl levnější návštěvy.

4.3. Hypotéza 3

Hypotéza 3 byla formulována následovně: Míra konverze organické návštěvy z vyhledávače bude ve sledovaném vzorku stejná jako u PPC. Alternativní hypotéza: Míra konverze organické návštěvy z vyhledávače bude ve sledovaném vzorku vyšší než u PPC.

Tab. 7: Test hypotézy 3

	Konverzní míra SEO	Konverzní míra PPC
Střední hodnota	0,011203453	0,010962256
Rozptyl	0,000498283	0,000713763
Pozorování	46	37
Testové kritérium t	0,043946274	
Kritická hodnota pro jednostranný test	1,666914479	

Zdroj: Autoři

Absolutní hodnota testového kritéria t je nižší než kritická hodnota, nulová hypotéza 3 tedy nebyla zamítnuta. Data tedy podporují hypotézu, že konverzní míra ze SEO a PPC není odlišná.

4.4. Hypotéza 4

Míra konverze bude u PPC stejná jako u Facebook reklam. Alternativní hypotéza: Míra konverze bude u PPC vyšší než u Facebook reklam.

Tab. 8: Test hypotézy 4

	Konverzní míra PPC	Konverzní míra FB
Střední hodnota	0,010962256	0,005544862
Rozptyl	0,000713763	0,000064703
Pozorování	37	12
Testové kritérium t	1,090419027	
Kritická hodnota pro jednostranný test	1,677926722	

Zdroj: Autoři

Absolutní hodnota testového kritéria t je nižší než kritická hodnota, nulová hypotéza 4 tedy nebyla zamítnuta.

Statistické testy vyvrátily první dvě nulové hypotézy, a naopak nevyvrátily druhé dvě nulové hypotézy. Zatímco v ceně návštěvy jsou tedy kanály statisticky významně odlišné, v konverzní

míře primární konverze statistická odlišnost prokázána nebyla.

Pro zjištění vlivu závislých dat v souboru byla data znovu otestována s vyloučením těchto dat (webů, kde bylo nasazeno více nástrojů). Výsledek testu se nezměnil, lze proto použít původní výsledky.

ZÁVĚR

SEO lze na základě výsledků všeobecně charakterizovat jako nejdražší nástroj, což se potvrdilo i statistickým testem hypotézy. Zároveň se jedná z hlediska ceny o nejvolatilnější nástroj, to znamená, že úspěšnost jeho využití je nejméně jistá. Při omezeném rozpočtu by k němu měla firma přistupovat jako k rizikovému nástroji, který však může přinést velmi atraktivní výsledky. Návštěvnost z vyhledávačů byla až na výjimky stabilně nejkvalitnější a zároveň velmi málo volatilní. To znamená, že pokud se povede první část kampaně, úspěch v získání dodatečných konverzí je velmi pravděpodobný. Je třeba také vzít v úvahu, že SEO má pozitivní vliv na kvalitu webu. Součástí SEO je totiž oprava chyb na webu, rozšíření obsahu a zlepšení uživatelské zkušenosti s webem. To se odrazí na počtu návštěv jen nepřímo, ale zlepšení webu pomáhá konverzní míře všech nástrojů. Důležitým specifikem SEO je také jeho setrvačnost. Pozitivní efekt optimalizace se v prvních měsících kampaně projeví jen minimálně, a naopak po jejím skončení doznívá postupně. Je proto vhodné hodnotit celkový přínos SEO až několik měsíců po skončení optimalizačních aktivit.

K výsledkům SEO je třeba upozornit, že dodatečné návštěvy z vyhledávače závisí na mnoha faktorech, jako je sezónnost, cenová politika, reklama v jiných kanálech, konkurence a celkový vývoj firmy. Za méně příznivých okolností tak může být přínosem SEO i zabránění poklesu návštěvnosti nebo dokonce jeho zmírnění, které však dle zvolené metodiky může vypadat jako neúspěšný projekt. Jednou z možností, jak odhadnout externí faktory, je sledování vývoje přímé návštěvnosti, která je těmito faktory silně ovlivněna.

V PPC se průměrná cena prokliku pohybovala kolem hranice 10 Kč za návštěvu, spíše pod ní, v závislosti na oboru. Vzhledem k typické míře konverze okolo 1 % si může podnikatel snadno spočítat, že cena primární konverze se může pohybovat okolo 1 000 Kč. Při získávání potenciálních zákazníků pro produkty s marží v tisících korun jde o přijatelnou cenu, naopak při prodeji levnějších produktů se podnikatel musí spoléhat na opakované nákupy nebo zvážit jiné možnosti propagace. Míra konverze je však

výrazně ovlivněna kvalitou webových stránek, kdy ve velké míře rozhoduje jejich přizpůsobení mobilním telefonům a také rychlost načítání. Dalším přínosem kampaně jsou sekundární konverze, u kterých je předpoklad, že alespoň část uživatelů provede kontakt jiným způsobem. Pokud zákazníci tradičně preferují jiný způsob kontaktu, než je formulář, lze doporučit spíše intenzivní měření stávajícího způsobu (telefonu, e-mailu) speciálními nástroji, než snahu „přeucít“ návštěvníky webu na posílání formulářů.

Zvláště pečlivou přípravu je třeba doporučit před realizací výkonnostní kampaně, postavené na obsahové síti. Remarketing se v analyzovaných datech ukázal jako méně účinný než vyhledávací kampaně. Obsahová kampaň byla v analyzovaných kampaních z hlediska výkonu prakticky zcela neúčinná. To neznamená, že bude neúčinná v každém případě, ale podnikatel by si měl předem ujasnit, co bude remarketingem komunikovat a zda nepovažovat obsahovou kampaň spíše za brandový nástroj, doplňující či nahrazující přímý nákup bannerů od mediální agentury.

Reklama na Facebooku skutečně dle předpokladů přinesla nejlevnější návštěvy s velmi nízkou volatilitou, maximální cena kolem 13 Kč za návštěvu je polovinou maxima u PPC. Problémem je poměrně nízká konverzní míra ve většině případů. Uživatelé Facebooku nejsou primárně zákazníci, ale spíše publikum. Je proto nutné jít cestou postupného ovlivňování kvalitním obsahem a ve správné chvíli nabídnout produkt ke koupi. Velmi důležité je i zde mít responsivní web, na kterém bude snadná orientace na mobilním telefonu. Mobilní návštěvnost totiž tvoří dvě třetiny celkové návštěvnosti a návštěvníci, kteří přichází z Facebook aplikace, nebudou mít trpělivost s neresponzivním a pomalým webem.

Facebook reklama dokáže uživatelům Facebooku doručovat kreativní inzeráty a umožňuje na rozdíl od tradičního PPC také snadný remarketing mezi zařízení. Uživatel je totiž cílen na základě svých skutečných demografických charakteristik a zájmů, ne na základě odhadů a interpolací ze souborů cookies.

Pokud jde o kombinaci nástrojů, lze u webů, které mají cílovou skupinu na Facebooku,

doporučit kombinaci obsahové a edukativní kampaně na Facebooku s placenou kampaní ve vyhledávacích, která přivede návštěvníky na konci nákupního rozhodovacího procesu. Ve střední fázi kampaně je také vhodné cílit zákazníky remarketingem. Ten se sice na vzorku dat ukázal jako nepřilíš konverzní, ale pomáhá udržet produkt v povědomí potenciálních zákazníků. Úplné opomenutí obsahové kampaně může mít za následek celkově nízký výkon kampaně zvláště v případě produktů, které jsou nové nebo pro zákazníky málo známé, takže nemají důvod je vyhledávat. Volba mezi SEO a PPC závisí především na časovém rámci strategie. I když kvalita PPC v čase roste, podobný efekt u SEO je podstatně patrnější. Proto lze pro krátkodobé projekty doporučit spíše PPC a pro dlouhodobější SEO, ovšem s přihlédnutím k vyšší míře rizika v případě projektů SEO. S dostatečným rozpočtem lze oba (případně všechny tři) nástroje kombinovat. Nejdůležitějším doporučením při veškerých online marketingových aktivitách je pravidelné měření a vyhodnocování efektivnosti kampaně a výkonnostních trendů. Situace ve výkonnostním marketingu a na internetu obecně se rychle vyvíjí a dříve velmi efektivní nástroj již dnes nemusí být tou nejlepší volbou.

ZDROJE

Adespresso. (2016). *Facebook Ads Costs 2015*. Retrieved from <https://sitecdn.adespresso.com/wp-content/eBooks/Facebook-Ads-Cost.pdf>.

Alley, S., Jennings, C., Plotnikoff, R. C., & Vandelanotte, C. (2016). An Evaluation of Web- and Print-Based Methods to Attract People to a Physical Activity Intervention. *JMIR Research Protocols*, 5(2), e94.

Ault, Susanne. (2015). The Cost of Lost Ads. *Variety*, (7), 19.

Baer, J. (2016). *This Chart Explains the Reachpocalypse and Why Facebook is Laughing All the Way to the Bank | Convince and Convert: Social Media Consulting and Content Marketing Consulting*. Retrieved November 14, 2016, from <http://www.convinceandconvert.com/social-media-tools/this-chart-explains-the->

reachpocalypse-and-why-facebook-is-laughing-all-the-way-to-the-bank/.

Bender, Brad. (2016). *Inside AdWords: New digital innovations to close the loop for advertisers*. Retrieved November 12, 2016, from <https://adwords.googleblog.com/2016/09/New-Digital-Innovations-to-Close-the-Loop-for-Advertisers.html>.

Český statistický úřad. (2014). *Využití internetu v maloobchodě - 2013*. Retrieved from <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyuziti-internetu-v-maloobchode-2013-17s3v33c9b>.

Charlton, Graham. (2016). *Google has banned payday loan PPC ads, but who benefits?* Retrieved November 12, 2016, from <https://searchenginewatch.com/2016/05/16/google-bans-payday-loan-ppc-but-who-benefits/>.

Collins, T. (2015). *Google Ranking Factors: SEO Is Not Dead*. Retrieved September 25, 2016, from http://www.huffingtonpost.com/tyler-collins/google-ranking-factors-se_b_6823786.html.

Corcoran, L. (2016). *Less Engagement For Links On Facebook*. Retrieved November 14, 2016, from <https://www.newswhip.com/2016/05/facebook-engagement-restructure/>.

Dempster, C., & Lee, J. (2015). *The rise of the platform marketer: performance marketing with Google, Facebook, and Twitter, plus the latest high-growth digital advertising platforms*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Enge, E., Spencer, S., & Stricchiola, J. (2015). *The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization* (3rd ed.). O'Reilly Media.

Gotter, A. (2016). *Facebook Ads Cost: The Complete Resource to Understand It*. Retrieved September 24, 2016, from <https://adespresso.com/academy/blog/facebook-ads-cost/>.

Hindls, R., Hronová, S., Seger, J., & Fischer, J. (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing.

IDC: *Smartphone OS Market Share 2016, 2015*. (2016). Retrieved November 12, 2016, from <http://www.idc.com/prodserv/smartphone-os-market-share.jsp>.

Irvine, M. (2016). *Google AdWords Benchmarks for YOUR Industry [NEW DATA] | WordStream*. Retrieved September 24, 2016,

from

<http://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>.

Kim, Larry. (2011). *The Top 20 Most Expensive Keywords in Google AdWords Advertising*. Retrieved November 12, 2016, from <http://www.wordstream.com/articles/most-expensive-keywords>.

Lake, Chris. (2016a). *The most expensive 100 Google Adwords keywords in the US*. Retrieved November 12, 2016, from <https://searchenginewatch.com/2016/05/31/the-most-expensive-100-google-adwords-keywords-in-the-us/>.

Lake, Chris. (2016b). *The top 100 most expensive keywords in the UK: new research*. Retrieved November 12, 2016, from <https://searchenginewatch.com/2016/04/14/the-top-100-most-expensive-keywords-in-the-uk/>.

Mahdian, M., & Tomak, K. (2008). Pay-Per-Action Model for On-line Advertising. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(2), 113–128.

Market share for mobile, browsers, operating systems and search engines | NetMarketShare. (n.d.). Retrieved from <https://www.netmarketshare.com/>.

McDougall, J. S. (2012). SEO Is Dead. CDO Rules. *Book Business*, 15(2), 37–38.

Policing PPC advertising for fraudulent clicking. (2009). *Recruiter*, (11).

Sdružení pro internetový rozvoj. (2016). *Zadavatelé v loňském roce investovali do internetové reklamy 15 miliard korun*. Retrieved September 25, 2016, from <http://www.spir.cz/zadavatele-v-lonskem-roce-investovali-do-internetove-reklamy-15-miliard-korun>.

Seymour, T., Frantsvog, D., & Kumar, S. (2011). History Of Search Engines. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(4), 47–58.

Yang, S., & Ghose, A. (2010). Analyzing the Relationship Between Organic and Sponsored Search Advertising: Positive, Negative, or Zero Interdependence? *Marketing Science*, 29(4), 602–623.

REALITA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČR THE REALITY OF FAMILY BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC

Kristýna Machová¹, Petra Taušl Procházková²

¹Ing. Kristýna Machová, University of West Bohemia, Faculty of Economics, machokr@kpm.zcu.cz

²Ing. Petra Tausl Prochazkova, Ph.D., University of West Bohemia, Faculty of Economics, pprochaz@kpm.zcu.cz

Abstract: This paper focuses on family business topic. The aim of this paper is to discuss situation of family businesses in the Czech Republic in details. The topic of family business has gained tremendous attention in recent years and is especially concentrating on the task of family business succession. First, there is a theoretical part that concentrates attention on definition of family business in general. Finding the right match of family business definition is one of the most obvious challenges that are researchers facing. Furthermore, the theoretical part discusses advantages and limitations of such kind of doing business. In the next part, a practical view on family businesses in the Czech environment is provided. The analysis is conducted on basis of survey among a sample of family enterprises. The results of the practical part indicate current reality of this specific segment of entrepreneurial subjects and discuss future issues they should deal with. The paper contributes to research stream in the family business area and proposes several questions for further research observation.

Keywords: advantage, family business, limitation, survey

JEL Classification: L26, M10

ÚVOD

Příspěvek se zabývá problematikou rodinného podnikání. Vzhledem k zaměření článku považujeme za vhodné na úvod uvést základní teoretický vstup do problematiky tohoto typu podnikání. Samotné definování pojmu rodina je složité, jelikož jednotná definice pojmu neexistuje. Absence jasné definice způsobuje často komplikace především v mezinárodním kontextu, kdy se vnímání rodiny a kultury může do značné míry lišit. Jedním ze způsobů, jak tento problém zmírnit, především v empirické oblasti výzkumu, je jasné definování jednotlivých úrovní a typů vztahu stejně tak jako příbuzenských vztahů (Astrachan a ostatní, 2002). Rodinu je možné chápat jako společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, případně pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí (Hartl, 2010). Obdobným způsobem definuje rodinu také Renzulli a ostatní (2000). Ti dále rozvíjejí roli rodiny v asociaci s podnikáním. Dle autorů

Petlina a Korába (2015) je za hlavní atribut rodiny považováno manželství. Rodinu vymezili jako skupinu lidí, která je spojena nejenom manželstvím, ale také sdílením společného způsobu života. V návaznosti na vymezení pojmu rodina se ale musí také zvažovat další otázka, jak chápání tohoto pojmu v kontextu nesezdaných párů žijících v jedné domácnosti, nebo otázka registrovaného partnerství. Handler již v roce 1989 upozorňuje na skutečnost, že základní úkol pro výzkumníky zabývající se otázkou rodinného podnikání je samotné definování pojmu rodinného podniku. Astrachan a ostatní (2002), Gómez-Mejia a ostatní (2007), nebo Abdellatif a ostatní (2010) nicméně konstatují, že jednotná definice zůstává stále velkou výzvou. Definování oblasti rodinného podnikání je náročné a těžko uchopitelné. Řada autorů pohlíží na tuto oblast z různých úhlů pohledu, a to především ze 3 hledisek – z hlediska obsahu, účelu a formy. Někteří autoři zakládají předpoklad rodinného

podniku na procentech podniku, která rodina vlastní, jiní naopak na úmyslu rodiny předat podnik následující generaci či na počtu členů rodiny, kteří v podniku pracují (Koráb, 2008). Lea (1998) hovoří o rodinném podniku, pokud se jedná o podnik, který vznikl na základě rodinných potřeb a je řízen v rámci těchto morálních hodnot, zůstává v rodinném kruhu a je předáván další generaci. Tato definice je ovšem v praxi hůře uchopitelná. Sharma, Chrisman a Chua již v roce 1997 zjistili, že existuje 34 odlišných definic rodinného podnikání.

Mezi často uváděné autory patří také Arquera. Arquera (1979) říká, že rodinný podnik je ten, který je v rukou skupiny lidí, jež jsou ve vzájemném příbuzenském vztahu. Tato definice poskytuje možnost soustředit se i na malé podniky a mikropodniky, kdy jednotlivci kooperují s členy rodiny (Petlina a Koráb, 2015). V závěru 20. století se projevil snahy odborníků zavést do níjak právně ohraničené problematiky rodinných podniků řád. Autoři Shanker a Astrachan (1996) hovoří o využití tří vhodných definic. Tyto definice se odlišují mírou zapojení rodiny do podnikání. Jedná se o:

- Širokou definici – podnik se považuje za rodinný, pokud má rodina strategický vliv z hlediska dalšího směřování podniku, ale rodina nemusí vlastnit strategickou většinu akcií. Současně existuje záměr udržení podniku v rodině i pro budoucí generace.
- Středně širokou definici – podnik se považuje za rodinný, pokud zakladatel nebo alespoň jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu, čímž je myšlen podíl na akciích.
- Úzkou definici – za rodinný se považuje ten podnik, kde se angažuje více rodinných generací. Jedna rodina podnik současně řídí i vlastní a více než jeden člen rodiny má v podniku významné řídicí postavení.

Z novějších definic lze zmínit Villalonga a Amita (2006), kteří považují podnik za rodinný v okamžiku, kdy zakladatel, nebo rodinný příslušník je v podniku ředitelem, manažerem či vlastní alespoň pětiprocentní podíl v podniku. Petlina a Koráb (2015) uvádějí dále například definici, kdy se za rodinný podnik považuje ten,

který je vlastněn a kontrolován členy rodiny nebo vybranými členy na základě předpokladu, že bude předán následující generaci v budoucnosti. Evropská komise (2009) definuje rodinný podnik bez ohledu na jeho velikost, ale pracuje s otázkou hlasovacích práv a zapojení rodinného příslušníka do řízení podniku.

Odlišnost definic a jejich kritérií, které mají vymezovat, zda se jedná o rodinný podnik, či nikoliv, vytváří problémy v praxi. Astrachan a ostatní (2002) upozorňují na fakt, že nejednotnost definic rodinného podniku a podnikání vedou k metodickým nedostatkům například v oblasti určení správného výzkumného vzorku, vytvoření vhodných skupin pro komparační účely, nebo pro nastavení nástrojů pro účely statistického měření. Například lze komplikovaně srovnávat výsledky různých výzkumů týkající se rodinných podniků, především lze obtížně srovnávat statistické údaje o rodinném podnikání mimo tuzemsko. Obdobně zmiňuje například také Chrisman a ostatní (2005). Ti upozorňují, že zkoumání v oblasti definování rodinného podnikání vede k tomu, že dochází k fragmentování tohoto pojmu a soustředění se na jednotlivé, vybrané komponenty. To logicky pak vede k tomu, že je obtížnější jednotně definovat rodinný podnik a použít tuto definice například pro komparační účely.

1. PŘEDNOSTI A MEZE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Pro lepší objasnění problematiky rodinného podnikání je potřebné vymezit jak klady, tak i zápory, které jsou nedílnou součástí podnikání v rámci rodiny. Již ze samotného vymezení rodinného podnikání a pohledu na něj, je zřejmé, že existují mnohé atributy. Některé z nich mohou sloužit k překonání různých nástrah a překážek spojených s podnikáním, ale zároveň nesmí být opomenuty ty atributy, které komplikují podnikatelské aktivity. Každý podnik, tedy i rodinný podnik, má své silné i slabé stránky. Silné stránky jsou reprezentovány tím, co podnik dělá lépe než ostatní, zatímco slabé stránky jsou pravým opakem stránek silných (Souček, 2015). Silné a slabé stránky českých rodinných podniků nejsou příliš odlišné od rodinných podniků

v západních ekonomikách (Petlina a Koráb, 2015).

1.1. Silné stránky rodinných podniků

V současnosti nemůže, díky globálnímu prostředí, přežít podnik, který nemá specifické přednosti. Konkrétně se jedná o osobité vlastnosti, kterými se podnik odlišuje od jiných podniků (Souček, 2010). Silné stránky rodinných

podniků, které mohou podporovat zvyšování jejich konkurenceschopnosti, pocházejí z jejich vlastního základu (Koráb, 2012). Mimo jiné za přednost podniku lze považovat ten atribut, který vnímají zákazníci, uznají jej a budou ochotni za něj zaplatit (Souček, 2015).

Mezi silné stránky je možné zařadit následující atributy, jež jsou uvedeny v tab. 1.

Tab. 1: Silné stránky rodinného podnikání

Atribut	Vysvětlení
Vzájemná shoda	Shoda mezi jednotlivci, díky níž vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku a zároveň vznikají společné zájmy mezi nimi a vlastníky.
Angažovanost	Rodinní příslušníci chtějí dosáhnout vzájemného prospěchu a jsou připraveni se podrobit nárokům, které mohou vyžadovat i osobní oběti. Rodina považuje podnik za svůj vlastní výtvar.
Flexibilita	Zahrnuje práci, čas i peníze. Rodina je ochotna pro podnik obětovat veškerý čas, který je nutný pro úspěšný rozvoj.
Dlouhodobý záměr	Pro rodinné podniky je charakteristické, že mají dlouhodobou vizi ohledně svých podnikatelských cílů.
Stabilní kultura	Řídící pracovníci zastávají svoji funkci dlouhodobě a jsou vnitřně zapojeni na úspěchu svého podniku.
Rychlost rozhodování	Předem jsou jasně definovány pravomoci.
Hrdost a důvěryhodnost	Souvisí s angažovaností členů uvnitř rodinného podniku, který je postaven na pevných základech.
Efektivnost	Rodinné podniky dokáží efektivně využívat zdroje, které jsou jim k dispozici.
Kvalita	Zákazník musí být schopen zjistit, že výrobek má danou vlastnost, která je pro něj užitečná.
Pracovní místa	Rodinné podniky mají smysl pro sociální zodpovědnost a vytváří nová pracovní místa.
Společenská odpovědnost	Rodinné podniky obnovují roli hnací síly rozvoje regionů, ve kterých působí.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Petlina a Koráb, 2015; Tagiuri a Davis, 1996; Souček, 2010; Koráb, 2008; Neubauer, Lank, 2016

Existuje mnoho dalších silných stránek rodinného podnikání, zde je uveden pouze základní výčet. Za další výhodu se považuje například nízká míra závislosti na finančních trzích a burze, a proto jejich aktivita není výrazně omezována. Externí příslušníci jsou po určité době považováni za členy rodiny a je i vyzdvihována schopnost týmové práce. Lze tedy konstatovat, že rodinné podniky jsou konkurenceschopné s ostatními nerodinnými podniky (Koráb, 2008).

1.2. Slabé stránky rodinných podniků

Slabé stránky jsou pro podnik zdrojem překážek, které musí být překonány. Existuje mnoho atributů, které mohou být v určitých situacích považovány za negativní a v situacích jiných naopak brány za pozitivní. Na tuto skutečnost upozorňuje Habbershon a ostatní (2003). Lze hovořit o velmi tenké hranici mezi silnou a slabou stránkou rodinného podniku a je nutné tento fakt vždy zohlednit v konkrétním případě. Nejčastější slabé stránky podniku jsou uvedeny v tab. 2.

Tab. 1: Slabé stránky rodinných podniků

Atribut	Vysvětlení
Vysoký potenciál pro konflikt	Může vyplývat z různých okolností, a to např. mezigenerační konflikt, konflikt mezi sourozenci, konflikt uvnitř rodiny, konflikt mezi rodinou a zaměstnanci podniku atd. Tyto konflikty mohou vzniknout i díky prolínání pracovních a rodinných záležitostí. A dále mohou pramenit z časové náročnosti, která je pro rodinné podniky typická.
Silné vazby s rodinou	Rodinní příslušníci chtějí dosáhnout vzájemného prospěchu a jsou připraveni se podrobit nárokům, které mohou vyžadovat i osobní oběti. Rodina považuje podnik za svůj vlastní výtvar.
Vyhýbání se externímu zdroji financování	Zahrnuje práci, čas i peníze. Rodina je ochotna pro podnik obětovat veškerý čas, který je nutný pro úspěšný rozvoj.
Komunikace	Uvnitř rodinných podniků je komunikace často ovlivněna nízkou mírou otevřenosti. Problémy, o kterých se nemluví, následně vytvářejí bariéry, které brání rozvoji dobrých vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy rodiny.
Nepotismus	Upřednostňování rodinných příslušníků před externími zaměstnanci.
Podnikové plánování	Jedná se o oblast, která je v rodinných podnicích často podceňována a může být i důvodem jejich vysoké míry úmrtnosti.
Podniková kontrola	Je možné použít pouze tehdy, pokud má podnik předem stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Jestliže je zanedbáno plánování podniku, tak nelze provést ani jeho kontrolu.
Globální příležitosti	Rodinné podniky se řadí především do kategorie menších podniků, mají tedy sníženou schopnost reagovat na globální příležitosti.
Postoj investorů	Spojen především s problémy s poskytováním podnikatelských úvěrů rodinným podnikům od bank či jiných peněžních ústavů. Navzdory tomu, že rodinné podniky mají převážně nízkou míru zadluženosti a dosahují dobrých zisků.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Petlina a Koráb, 2015; Levinson, 1971; Fock a ostatní, 1998; Souček, 2010; Koráb, 2008; Neubauer, Lank, 2016

1.3. Nástrahy rodinného podnikání

Miller a Miller (2003) zdůrazňují, že velké množství odborných článků diskutuje nástrahy rodinného podnikání. Mezi ty nejvíce zmiňované patří otázka nástupnictví a dostupnosti finančních prostředků. Problematika získávání finančních prostředků samozřejmě trápí i nerodinné podniky. Zde se toto týká především druhých a dalších generací v rodinných podnicích v souvislosti s růstem podnikatelských aktivit. Další známá nástraha spočívá v potenciálu pro vznik konfliktů v oblasti vedení. Především se jedná o vztah mezi rodinou, vlastníky a manažery (Gersick, 2004). Tyto konflikty mohou poškodit jak rodinný podnik, tak i vzájemné vztahy uvnitř rodiny (Machek, 2017). Poza (2014) řadí, stejně tak jako řada dalších autorů (Sharma, 2004; Venter a ostatní, 2005)

mezi významné nástrahy rodinného podnikání otázku nástupnictví. Existuje mnoho chyb, kterým by se měl vlastník podniku snažit vyhnout. Jde například o prokrastinaci v plánování předání majetku a ignorování možnosti svého potenciálního úmrtí. Jedno z nejsložitějších období pro rodinný podnik přichází tehdy, kdy má dojít ke generační výměně. Je mylné se domnívat, že se jedná pouze o jednorázový akt předání vlastnických práv nástupci a postavení ho do řídicí funkce. Ba právě naopak, generační výměna je záležitost komplexní. Pokud má být úspěšně zvládnuta, tak vyžaduje několikaletou a důkladnou přípravu. Tato dlouhodobá příprava může trvat deset i více let a významně ovlivňuje budoucí vývoj rodinného podniku. Jedná se hlavně o to, jakým směrem se bude podnik dále

vyvíjet, případně zda nedojde k jeho zániku. Včasně řešení nástupnictví může podniku pomoci nalézt shodu ve všem, v čem by se názory dvou generací mohly lišit (Koráb, 2008). Poza (2014) uvádí, že největší nedostatky spatřuje právě při plánování předání podniku. Pokud by podnik strategicky plánoval nástupnictví, tak by ho neměla zasáhnout náhle nutná potřeba výměny generací způsobená například náhlým úmrtím či závažným onemocněním člena ve vedoucí pozici rodinného podniku (Fondati a ostatní, 2014). Generační výměna je významná pro všechny rodinné podniky a často bývá označována jako největší test manažerských dovedností generace vlastníků, která podnik opouští (Koráb, 2008).

Hlavním záměrem plánování nástupnictví by mělo být to, že zákazníci nezaznamenají změnu ve vedení podniku. Pokud neproběhne hladký a plynulý přechod na následující generaci, dojde například ke zhoršení kvality produktů, čímž může následně dojít k oslabení celého podniku (Johnson, 2016).

Dle studie Miller a ostatní (2003) byly zjištěny tři základní body neefektivnosti nástupnictví, které mohou s největší pravděpodobností způsobit problémy při předávání podniku do rukou nových vlastníků. Konkrétně se jedná o:

- Konzervativnost - ačkoliv rodič již opustil rodinný podnik, zůstaly pozůstatky rodičovského stínu, podnik a jeho strategie zůstaly „uzamčené v minulosti“.
- Vzpurnost - často dochází k přehnané reakci na kontrolu předchozí generace vedení podniku. Dochází tak k tomu, že tradice, zděděné odkazy, podnikatelský model, nebo dokonce i tzv. tajemství úspěchu jsou zničeny.
- Kolísavost - další generace jsou paralyzovány nerozhodností a neschopností přizpůsobit podnikání současným a konkrétním podmínkám.

2. CÍL VÝZKUMU A METODOLOGIE

Cílem tohoto příspěvku je přiblížit a upozornit na problematiku rodinného podnikání, jak z teoretického, tak z praktického pohledu. Prostřednictvím literární rešerše jsou

diskutovány stěžejní pojmy z oblasti rodinného podnikání, především definice, přednosti a meze této formy podnikání. Na tento teoretický úvod navazuje dotazníkové šetření zkoumající vybrané aspekty rodinných podniků v České republice. Pro dosažení stanoveného cíle jsou využity jak sekundární data z dostupných světových i tuzemských studií, vědeckých článků, která vytvořily kvalitní informační podklad pro realizaci dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno na jaře 2017 a mělo několik sekcí, přičemž pro účely tohoto článku se uvádějí pouze vybrané, zjištěné skutečnosti v návaznosti na stanovený teoretický základ. Vzhledem k tomu, že bylo potřeba oslovit větší množství respondentů za účelem získání kvalitních a věrohodných dat, byla zvolena distribuce prostřednictvím on-line dotazníku. Současně však bylo nutné počítat s nižší mírou návratnosti platných dotazníků, než by tomu bylo například při osobním dotazování. Cílovou skupinou byli zvoleni majitelé, případně vedoucí pracovníci, kteří působí v českých podnikatelských subjektech a je možné je zařadit mezi rodinné podniky dle dříve v textu uvedených charakteristik.

3. VÝSLEDKY A DISKUZE

Jak je uvedeno výše, atributů, které jsou spojeny s rodinným podnikáním, je mnoho a nelze v rámci jednoho příspěvku shrnout veškeré, které s tímto typem podnikání souvisí. Z tohoto důvodu text níže uvádí pouze vybrané aspekty, které úzce souvisí s diskutovanou problematikou v teoretické části. Šetření se zúčastnil výběrový vzorek tuzemských rodinných podniků. Samotný počet českých rodinných podniků je dosud pouze odhadován. Navzdory této skutečnosti existují různé výzkumy renomovaných agentur, které zjišťují hlubší informace o rodinných podnicích. Je vhodné zmínit například poradenskou společnost KPMG, která ve spolupráci s federací EFB (European Family Businesses) vydává od roku 2012 „Barometr rodinných podniků v Evropě“. Případně v tuzemsku průzkumy AMSP ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky), které jsou prováděné nezávislou agenturou IPSOS. Do těchto průzkumů jsou

však zařazovány pouze české rodinné podniky, které zaměstnávají 6-249 zaměstnanců.

Pro účely vlastního dotazníkového šetření označují autorky příspěvku za rodinný podnik ten, který je samotným majitelem považován za rodinný nebo má v plánu předat svůj podnik blízkému příbuznému anebo v podniku pracuje jako řádný zaměstnanec nějaký další člen rodiny. Podnik je považován za rodinný tehdy, pokud splní alespoň jedno z uvedených kritérií. Autorky se tak ztotožnily s definicí, která byla v roce 1997 akceptována Massachusetts Mutual Life Company (Strážovská a ostatní, 2008).

3.1. Struktura vzorku

Vzorek je tvořen 76 respondenty. Respondenti jsou majitelé, případně vedoucí pracovníci, v tuzemských rodinných podnicích. Významná většina respondentů zastupuje mikropodniky (43), případně malé podniky (23). Naopak střední (7) a velké podniky (3) jsou zastoupeny omezeně. Z hlediska právní formy podnikání jsou data nejčastěji získána od společností s ručením omezeným, a to ve 43 případech, a od osob samostatně výdělečně činných, které jsou zastoupeny 24 respondenty. Akciová společnost je zastoupena 6 respondenty. Další právní formy jako veřejná obchodní společnost, družstvo a evropská společnost jsou vždy zastoupeny právě 1 respondentem.

Zúčastnění respondenti uvedli ve 3 případech, že jejich podnik byl založen již před 2. světovou válkou a jejich podnikání bylo pozastaveno potlačením soukromého podnikání během totalitního režimu. Tito respondenti začali znovu podnikat až po roce 1989. Pouze 1 respondent uvedl, že začal podnikat již během totalitního režimu, kdy mohly vznikat pouze drobné živnosti. Zbýlých 72 respondentů začalo s podnikáním až po roce 1989.

Nejvyššího podílu v oblasti hlavní podnikatelské činnosti dle klasifikace CZ NACE dosahuje oblast zemědělství, lesnictví a rybářství, která je zastoupena 20 respondenty. Dále oblasti velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a ostatní činnosti jsou v obou případech reprezentovány právě 11 respondenty. Dále je možné uvést oblast zpracovatelského průmyslu, která je zastoupena 9 respondenty, nebo oblast ubytování, pohostinství a stravování, kterou reprezentuje 6

respondentů. Ostatní oblasti činnosti jsou zastoupeny méně než 6 respondenty.

Počet zúčastněných respondentů není vysoký, ale postačuje k vytvoření základních závěrů. Vzorek obsahuje podniky různých velikostí a právních forem, které působí v odlišných oblastech činnosti dle klasifikace CZ NACE. Tyto sledované kategorie nejsou ve vzorku rozloženy rovnoměrně, což je autorkami považováno za jisté omezení tohoto šetření.

3.2. Rodina

Nejprve je vhodné se zaměřit na atributy, které přímo souvisí s rodinou a zjistit základní charakteristické rysy, které se vztahují k zapojení rodiny do podniku. A to z důvodu, že rodinné podnikání často zasahuje i mimo rámec podniku a ovlivňuje tedy jednotlivé příslušníky rodiny i mimo podnikové prostředí. Mezi základní rysy rodinného podnikání je zařazováno zapojení rodinných příslušníků do chodu podniku, avšak tito rodinní příslušníci se nemusí vždy aktivně podílet na jeho běžném provozu. Díky šetření je možné uvést, že 71 respondentů souhlasí s tvrzením, že jednotliví rodinní příslušníci se zapojují do chodu podniku aktivně, pouze 5 respondentů se nedokáže rozhodnout jednoznačně. Těchto 5 respondentů poukazuje na možnou slabinu rodinných podniků. A sice, že někteří rodinní příslušníci nejsou v běžném provozu podniku zainteresováni, konkrétně neřeší a nezapojují se aktivně na společné práci. Žádný z dotázaných respondentů nezvolil zcela zápornou odpověď, která by znamenala, že ačkoliv se jedná o rodinný podnik, tak starosti o něj leží jako břímě pouze na jediném členu rodiny. Z těchto dat je tedy patrné, že rodinní příslušníci se převážně aktivně zapojují do chodu podniku.

Ačkoliv se jednotliví příslušníci aktivně zapojují do chodu podniku a dalo by se předpokládat, že je zde vytvořen základ pro vznik potenciálních konfliktů mezi jednotlivými členy rodiny. Získaná data poukazují na skutečnost, že sice konflikty mezi příslušníky rodiny v rodinných podnicích vznikají, avšak ve více než polovině podniků tento typ konfliktu doposud nezaznamenali. Konkrétně souhlas s tvrzením, že konflikty mezi jednotlivými členy rodiny v podniku vznikají, je uveden 27 respondenty. Naopak 47 respondentů popírá vznik konfliktů mezi členy

rodiny a pouze 2 respondenti se nedokáží rozhodnout.

Mezi další atribut, který souvisí s rodinným podnikáním, lze zařadit obětovaný čas na práci. Je tedy vhodné objasnit, jak zúčastnění respondenti rozdělují svůj čas. Zda dochází ke striktnímu rozdělení času na práci a na rodinu. V tab. 3 jsou uvedena data jak v absolutním, tak i relativním vyjádření, které slouží pro možné srovnání získaných dat s údaji z průzkumu AMSP ČR z května roku 2016. Získaná data vlastním dotazníkovým šetřením nejsou překvapující, jelikož je z nich na první pohled zřejmé, že rodinu od podnikání v rámci rodinných podniků je možné pouze těžko oddělit. Pouze 19 respondentů si dokáže svůj čas

na rodinu a podnik striktně oddělit. Dále 33 respondentů se o to alespoň pokouší a 24 respondentů čas na rodinu a na práci od sebe neodděluje vůbec. Je možné provést srovnání s průzkumem AMSP ČR (2016), do kterého se zapojilo 400 respondentů z řad rodinných podniků. Z průzkumu AMSP ČR (2016) lze vyvozovat, že odpovědi v jednotlivých kategoriích jsou vyrovnané a částečně se odlišují od dat získaných vlastním šetřením. Nejedná se však o významné odchylky ve výstupech. Tyto mírné odchylky mohou být pouze způsobeny jinou strukturou a velikostí výběrového vzorku respondentů.

Tab. 3: Rozdělení času na podnik a rodinu

Čas na rodinu a děti	Vlastní šetření 2017		AMSP ČR 2016
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost
Ano	19	25 %	34 %
Ano, snažím se, ale nelze to vždy dodržet.	33	43 %	29 %
Ne	24	32 %	37 %
Počet respondentů	76	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; AMSP ČR, 2016

V souvislosti s rodinou lze dodat, že v 54 případech jsou již do chodu rodinného podniku zapojeni i potomci. Zbýlých 22 respondentů zatím nezapojuje své potomky v podniku. Záporná odpověď může souviset i s možností, že zúčastnění respondenti dosud žádné potomky nemají, popřípadě jsou jejich děti příliš malé.

3.3. Percepce

V dotazníkovém šetření byl věnován prostor pro zjištění, jak je rodinné podnikání vnímáno samotnými respondenty. Především se šetření zaměřilo na identifikování hlavních předností a nástrah.

Nejprve respondenti identifikovali, zda uvedené aspekty považují za přednosti rodinného podnikání či nikoliv (viz tab 4). Souhlasné odpovědi jsou uvedeny ve sloupci „Ano celkem“. K určení hlavních předností je využito metody pořadí, která požaduje pouze ordinální informaci a stanovení pořadí kritérií (Synek a ostatní, 2009). Metoda spočívá ve třech základních krocích, a to v přiřazení indexu „i“ jednotlivým

kritériím, dále ohodnocení a uspořádání daných kritérií a v následném provedení výpočtu dle vzorce 1 (Synek a ostatní, 2009).

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i} \quad (1)$$

kde: b_i počet bodů i -tého kritéria

Tab. 4: Přednosti rodinného podnikání - metoda pořadí

Kritérium	Index (i)	Ano celkem	Pořadí	Počet bodů (bi)	Váha (vi)
<i>Flexibilita</i>	1	51	1	6	0,29
<i>Podniková atmosféra</i>	2	31	4	3	0,14
<i>Stabilní kultura</i>	3	20	6	1	0,05
<i>Dlouhodobý záměr</i>	4	40	3	4	0,19
<i>Společenská odpovědnost</i>	5	29	5	2	0,10
<i>Rychlost rozhodovacího procesu</i>	6	42	2	5	0,24
Celkem				21	1,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V téže tab. 4 jsou vypočteny váhy. Váha se vždy vztahuje právě k jednomu kritériu. Díky vypočteným vahám vyplývá na povrch skutečnost, že respondenti shledávají výhodu rodinného podnikání především ve flexibilitě a rychlosti rozhodovacího procesu. Naopak stabilní kultura je z celkového hodnocení

respondentů až na posledním místě, tedy respondenti souhlasili s tímto tvrzením nejméně. Jak je předesláno výše, existuje i mnoho nástrah v rodinném podnikání. Tyto nástrahy jsou opět vyhodnoceny pomocí metody pořadí, kdy počet souhlasných odpovědí s daným kritériem je uveden ve sloupci „Ano celkem“ v tab. 5.

Tab. 2: Nástrahy rodinného podnikání - metoda pořadí

Kritérium	Index (i)	Ano celkem	Pořadí	Počet bodů (bi)	Váha (vi)
<i>Systém řízení</i>	1	10	4	3	0,14
<i>Špatný přístup k financování</i>	2	4	6	1	0,05
<i>Negativní vliv na rodinné vztahy</i>	3	31	3	4	0,19
<i>Prolínání pracovních a rodinných vztahů</i>	4	55	2	5	0,24
<i>Časová náročnost</i>	5	59	1	6	0,29
<i>Snížená schopnost reagovat na globální příležitosti</i>	6	7	5	2	0,10
Celkem				21	1,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tab. 5 obsahuje i vypočtené výsledné váhy. Dochází tedy ke zjištění, že největší nástrahy v rodinném podnikání respondenti spatřují především v již dříve zmíněné časové náročnosti a v prolínání pracovních a rodinných vztahů. Špatný přístup k financování se umístil z hlediska výsledných vah až na posledním místě. Je tedy možné konstatovat, že respondenti nepovažují zastoupení příslušníků rodiny v podniku jako překážku pro získání finančních prostředků.

Nicméně i navzdory uvedeným nástrahám v tab. 5 považují respondenti i tak celkově rodinné podnikání za výhodu. S tímto výrokem se ztotožňuje 55 zúčastněných respondentů.

Zbýlých 21 respondentů považuje rodinné podnikání za nevýhodu.

3.4. Nástupnictví

Mezi jednu z hlavních nástrah rodinného podnikání lze zařadit otázku předání rodinného podniku následující generaci. Nástupnictví je v současné době jedno z nejčastěji diskutovaných témat vztahující se k rodinnému podnikání. Důvod řešení této problematiky je prostý, a to, že rodinné podniky v tuzemsku začaly vznikat především až po roce 1989 a dnes tyto podniky často stojí na prahu, kdy má dojít ke generační výměně bez předchozích zkušeností. Mezi skutečnost, kterou je nutno uvést, je ta, že do dotazníkového šetření jsou

zahrnutí respondenti z různých generací vlastníků. Nejmenší zastoupení mají podniky, které zastupují třetí a další generaci vlastníků. Do této kategorie jsou zařazeni pouze 4 respondenti. Zástupců druhé generace vlastníků je ve vzorku právě 17. Nejpočetnější skupinu

tvoří zástupci první generace vlastníků („zakladatelů“), kterých je 55.

V tab. 6 jsou uvedena získaná data, která souvisí s tím, zda mají tuzemské rodinné podniky v plánu předat podnik následující generaci.

Tab. 3: Plán předat rodinný podnik

Plán předat podnik	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	64	84 %
Ne	12	16 %
Počet respondentů	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je z tab. 6 zřejmé, pouze 12 respondentů nemá v plánu rodinný podnik předat následující generaci. Zbylých 64 respondentů plánuje podnik předat. Tím se i nabízí otázka, zda je na předání podniku pomýšleno aktivně. Tuto skutečnost ukazuje tab. 7, ze které je na první pohled zřejmé, že aktivní předání podniku

plánuje pouze 20 respondentů. Tito respondenti zastupují první a druhou generaci vlastníků. U těchto rodinných podniků je možné se domnívat, že právě probíhá, popřípadě v blízké budoucnosti bude probíhat, tzv. generační výměna. Zbylých 44 respondentů předání rodinného podniku neplánuje aktivně.

Tab. 4: Aktivní plán předání rodinného podniku

Plán předat podnik – aktivně	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	31 %
Ne	44	69 %
Počet respondentů	76	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z dat získaných z dotazníkového šetření a uvedených v tomto příspěvku je zřejmé, že rodinné podnikání patrně nebude fenoménem pouze dnešní doby. Jelikož zúčastnění respondenti plánují předat podnik následující generaci.

ZÁVĚR

Rodinné podnikání patří mezi základní formy podnikání, které má zastoupení v mnoha zemích světa a jejich přínos pro ekonomiku je významný. AMSP ČR odhaduje v České republice zhruba 30% podíl na tvorbě národního hrubého domácího produktu (Břeňová, 2015). A rozvoj tohoto typu podnikání v tuzemsku je především spojován se sametovou revolucí v roce 1989, kdy se tehdejší Československá republika opět naklonila zpět k tržnímu hospodářství, které podpořilo návrat ke kořenům soukromého podnikání (Rydvalová, 2015). Z analyzovaných dat je patrné, že převážná většina českých rodinných podniků vznikla až po roce 1989. S dobou založení tuzemských

rodinných podniků úzce souvisí i pojem nástupnictví, které je v České republice diskutovaným tématem. Z dat je zřejmé, že současní majitelé mají ve více než čtyřech pětinach v plánu předat své podniky následující generaci. A tak je pravděpodobné, že rodinné podniky zůstanou součástí národní ekonomiky i v následujících desetiletích. Je podstatné dodat, a samotná analýza dat to potvrzuje, že mnohé tuzemské rodinné podniky dosud neprožily generační výměnu a není tak zcela jisté, zda tyto podniky bez zkušeností dokáží vyřešit generační výměnu, která je v příštích letech čeká. Dále lze zmínit, že zakladatelé těchto podniků si svoji cestu prošli sami a ve svých podnicích znají vše do nejmenšího detailu. A navzdory tomu, že jejich potomci bývají vychovávaní k pracovitosti, tak doposud vyrůstali v podnikatelském inkubátoru. Jakmile potomci převzou rodinný podnik, tak se budou muset vypořádat i s globální konkurencí na rozdíl od jejich rodičů.

A tato situace rozhodně nebude snadná (Jenšíková, 2017).

Dále je možné uvést, že v rodinných podnicích se zapojují příslušníci rodiny ve valné většině aktivně. Ačkoliv je zapojení příslušníků rodiny především aktivní, tak vznik konfliktů mezi jednotlivými příslušníky rodiny není upozorován, a to dle dvou třetin respondentů. V rodinných podnicích však nastává problém v situaci ohledně rozdělení času na rodinu a podnik, které je velmi složité. Tímto problémem se především vyznačují mikropodniky. Přednosti podnikání v rámci rodiny jsou především v jeho flexibilitě, rychlosti rozhodovacího procesu a dlouhodobosti záměru. Naopak jako největší nedostatky vyvstávají ty, které jsou spojeny s jeho časovou náročností a prolínáním pracovních a rodinných vztahů. Navzdory uvedeným nástrahám je dosud vlastníky rodinné podnikání považováno za výhodu.

V závěru lze dodat, že jedna z nejdůležitějších charakteristik tohoto typu podnikání je právě vazba s rodinou, která je jeho největší předností a zároveň i nástrahou. Rodinné podnikání je čím dál tím více aktuální téma, které může být zdrojem dalšího zkoumání.

Grantová podpora

Tento článek byl vytvořen s podporou projektu SGS-2017-013 Aplikace nových přístupů v managementu a v marketingu na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni.

ZDROJE

Adeyeye, J., O., Ogunnaike, O., Amahian A., Olokundun, M., & Inelo, F. (2016). Inventory control and performance of manufacturing firms. *Journal of engineering and applied sciences*. 1192.

Ahmad, A., Mehra, S., & Pletcher, M. (2004). The perceived impact of JIT implementation on firms' financial/growth performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15(2), 118 - 130.

Alles, M., Datar, S., & Lambert, R. (1995) Moral hazard and management control in Just-In-Time settings. *Journal of Accounting Research*. 33, 177-204.

Balakrishnan, R., Linsmeier, T., J., & Venkatachalam, M. (1996). Financial benefits

from JIT adoption: Effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review*. 71, 183-205.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Achieving Full-Cycle Cost Management. *MIT Sloan Management Review*. 46(1), 44-50.

Gonzalez, J., L., & González, D. (2010). Analysis of an economic order quantity and reorder point inventory control model for company Xyz. San Luis, Obispo: California Polytechnic State University.

Huson, M., & Nanda, D. (1995). The impact of just-in-time manufacturing on firm performance in U.S. *Journal of Operations Management*. 9(1), 5-14.

Ogbo, A., I., & Ukpere, W., I. (2014). Impact of effective inventory control management on organizational performance: A study of 7up bottling company. *Mediterranean journal of social sciences*. 5(10).

Ohno T (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*. Cambridge: Productivity Press.

Ouyang, L., Y., Wu, K. S., & Ho, C., H. (2007). An integrated vendor- buyer inventory model with quality improvement and lead time reduction. *Int J Prod Econ*. 108(1-2), 349-358.

Nakamura, M., Sakakibara, S., & Schroeder, R., G. (1996). Japanese manufacturing methods at US manufacturing plants: empirical evidence. *Canadian Journal of Economics*. 29(2), S468-74.

Sadhvani, A., T., Sarhan, M., H., & Kiringoda, D. (1985). Just-in-time: an inventory system whose time has come. *Management Accounting*. 67(December), 36-44.

Schonberger, R. (1982). Some observations on the advantages and implementation issues of just-in-time production systems. *Journal of Operations Management*. 3(1), 1-11.

EYE-TRACKING, IN-DEPTH INTERVIEW A FOCUS GROUP PROKAZUJÍ SCHOPNOST GENERACE Y VNÍMAT PRODUCT PLACEMENT EYE-TRACKING, IN-DEPTH INTERVIEW AND FOCUS GROUP PROVE THE ABILITY OF GENERATION Y TO PERCEIVE PRODUCT PLACEMENT

Pavel Mlnářík¹

¹ Ing. Pavel Mlnářík, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, pmlnarik@kmo.zcu.cz

Abstract: The article focuses on the phenomenon of the Product Placement. In the First part of this contribution is the Product Placement defined and the question where it can be placed is solved. Even the categorization of the communication mix tool is presented. At the end of the article there is a table that summarizes every presented category. In the article, there are also specific forms of the Product Placement defined, exactly Destination Placement and Celebrity Placement. However, the article does not neglect the Product Placement in the social media. The second part of the contribution focuses on the Product Placement research. It describes the research itself, research questions, the methods that are used, the structure of the research participants, and then evaluates the individual methods. In the research were used the results of eye-tracking, in-depth interviews and focus groups. In the focus group method, there is also presented the ethical framework of the Product Placement. At the end of the article there is a final evaluation of the obtained data, including the frame of other possibilities in research in the Product Placement phenomenon.

Keywords: eye-tracking, focus group, generation Y, in-depth interview, product placement

JEL Classification: M30, M31, M37

ÚVOD

Product placement, označován též jako embedded, stealth či undercover marketing, v podmínkách české legislativy umístění produktu, dříve nazývaný též jako skrytá reklama, se dostává již řadu let na oči spotřebitelům a do slovníčku marketérům a v neposlední řadě také do nabídek komerčních televizních stanic a jiných subjektů, které s tímto nástrojem aktivně pracují. Ačkoliv tento nástroj mnozí čeští i zahraniční autoři ani

neuvádí, tak by neměl být opomíjen. Měl by být naopak zařazován do nástrojů komunikačního mixu a mělo by se s ním pracovat jako s plnohodnotným nástrojem pro komerční komunikaci. Definice pojmu Product Placement vychází ze slov produkt a umístění. Zůstává ovšem stále otázka „Kam?“ Obecně je možné uvést autorovu definici: „Product Placement je umístování skutečného produktu do virtuálního světa nebo uměleckého díla.“ To demonstruje Obr. č. 1.

Obr. č. 1 Funkce Product Placement



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

1. PRODUCT PLACEMENT

Úvodní část článku se zabývá ve stručnosti rešerší tohoto fenoménu a pohledu jednotlivých

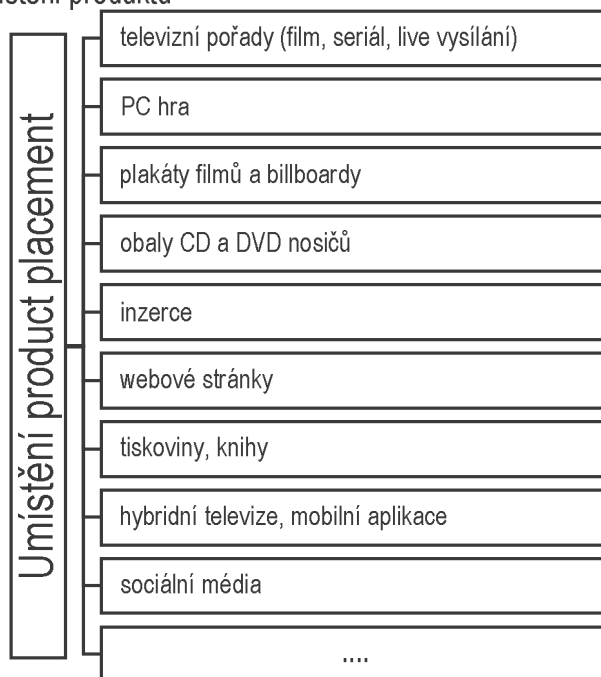
autorů, kteří se tímto nástrojem komunikačního mixu zabývají.

1.1. Definice a možnosti umístění

Nerudovskou otázku „Kam s ním?“ musí mnohdy vyřešit i výrobci produktů nebo poskytovatelé služeb, prodejci zážitků, informací, myšlenek, událostí, majetku nebo zkušeností. Na první pohled je patrné, že tato otázka spadá do oblasti marketingového mixu – distribuce, nicméně v tomto případě je nutné řešit otázku v podmínkách marketingové, resp. komerční komunikace. Odpověď na tuto otázku mohou zodpovědět různé definice tohoto fenoménu. Frey (2011, s. 131) uvádí, že „*product placement je záměrné a placené umístění značkového výrobku do audiovizuálního díla s cílem jeho propagace.*“ Důležité je uvědomit si, že Frey zmiňuje propagaci, nikoliv komunikaci. Jde tedy o jednosměrný tok informací. Příkrylová, Jahodová (2011, s. 255) charakterizují product placement jako „*použití reálného značkového výrobku nebo služby zpravidla přímo*

v audiovizuálním díle (film, televizní pořady a seriály, počítačové hry), v živém vysílání či představení nebo knihách, které samy o sobě nemají reklamní charakter, a to za jasných, zpravidla smluvně dohodnutých podmínek.“ Autorky představují přesnější definici, jelikož nepracují pouze s audiovizuálním dílem, ale zmiňují i další možnosti, kam lze daný produkt umístit a v závěru definice je uvedeno za smluvně dohodnutých podmínek. Tyto podmínky lze řešit finančním obnosem nebo obchodem na bázi barterové směny. Frey (2005) nebo Eger (2013) dále zmiňují i jiné možnosti umístění produktu, a to na pozvánky na tiskové konference, pozvánky na premiéry filmů, umístění produktu nebo značky v prostorách projekce nebo premiéry filmu, vydání knižní předlohy k filmu, nosiče s filmem, plakát k filmu, inzeráty nebo webové stránky. Seznam možností umísťování produktů v rámci tohoto fenoménu zobrazuje Obr. č. 2.

Obr. č. 2: Možnosti umístění produktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je patrné z Obr. č. 2, zabýval se Mlnářik (2017) též novými médii jako jsou např. webové stránky, hybridní televize, mobilní aplikace nebo sociální média. Zde všude je možné umístit produkt a vydávat ho za product placement. Kromě toho je ponecháno poslední políčko volné, aby si potenciální čtenář a zájemce o danou problematiku mohl seznam možností

umísťování produktu dále rozšiřovat, neboť vývoj moderních technologií jde velmi rychle kupředu.

1.2. Kategorizace product placement

Klasicky lze fenomén Product Placement rozdělit na aktivní a pasivní formu. Aktivní forma představuje zapojení vkládaného produktu do scénáře, postava produkt aktivně využívá

a někdy zapadá do dějové linky. Pasivní forma naopak slouží pouze jako dekorace v daném pořadu a je považována za nedominantní cestu propagace produktu nebo značky.

Velmi často lze zaznamenat i členění screen placement, skript placement a plot, resp. hands-on placement. Screen je považován za pasivní formu a zbylé dvě za aktivní, přičemž o plot placement lze hovořit, pokud produkt získává

dominantní roli ve skriptu a ovlivňuje děj díla. Někdy se dostává dokonce do titulku daného díla, poté jej lze označit jako title product placement.

Někteří autoři přišli se svým vlastním členěním product placement. Přehled členění product placement uvádí Tab. č. 1 podle jednotlivých autorů.

Tabulka 1 Přehled členění product placement dle autorů

Druh/autor	Hackley (2014)	Jurášková, Horňák (2012)	Lehu (2007)	Hesková, Štarchová (2009)	Specifické formy PP
Pasivní PP	Vizuální PP	Tichý PP	Skrytý PP	Corporate PP Image PP Generic PP	Celebrity placement Destination placement
		On set PP			
		Evokativní PP			
Aktivní PP	Verbální PP	Kreativní PP Brand PP Historický PP	Korporátní PP Klasický PP		
			Integrovaný PP		
	Inovační PP				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je patrné z Tab. 1, tak celá řada členění splývá, a dokonce jsou pojmenovány jen jiným jménem. Např. on set product placement, tichý product placement a evokativní product placement podle Juráškové, Horňáka (2012) jsou klasickým příkladem skrytého product placement dle Lehu (2007) a dle Hackley (2014) plně v kategorii vizuálního product placement, který je představitelem pasivního product placement. Pro další potřeby tohoto článku je potřeba zaznamenat to základní členění, a to na pasivní a aktivní.

1.3. Klady a zápory product placement

Mezi klady, které product placement přináší, patří dle Gaille (2015) zejména finanční dostupnost pro malé a střední podniky. Pokud je velmi kvalitně a vkusně zpracován, může umocnit zážitek ze sledování filmu, hraní PC hry či jiného využití uměleckého díla. Dokáže zajistit větší povědomí o značce a ovlivňuje ziskovost díla a s ním související i jeho bod zvratu.

Zápory, které s sebou přináší tento fenomén, jsou zejména slepota, a to u pasivní formy product placement nebo konkurence značek ve vybraném díle. Pokud jde o aktivní product placement, pak se odkrývá riziko rušivého elementu u větší části uživatelů uměleckého díla.

1.4. Product placement na sociálních médiích

S rozvojem nových technologií se odkrývá stále více a více množství možností, kam mohou firmy své produkty umisťovat. Jednu z těchto možností představují právě sociální média. Nejvíce využívány jsou Facebook, Twitter a YouTube. Na YouTube je velmi rozšířen fenomén *money-grabbing*, kde se snaží lidé zviditelnit a vydělat peníze. Nejčastěji jde o videa haul, kde tzv. youtuber seznamuje diváka s nákupy, které učinil. Recenze jsou obdobná videa, nicméně navíc produkt představují a vyzývají diváka ke koupi. Velmi časté jsou také experimentální videa, jako např. pokus

s bonbony *Mentos* a *Coca Colou*. Velkou oblibu v poslední době představují tzv. pranková videa. V oblasti beauty sféry se dostává do povědomí **Get ready with me** nebo **First impression**, kde bloggerka testuje a recenzuje výrobky, které jí zasílají samy firmy. Velmi často lze také sledovat co-branding dvou i více značek.

Dle Scapicchia (2012) je velký potenciál v mobilních telefonech, a to hlavně díky vývoji v přenosu dat, např. 3G nebo 4G. Je tedy možné sledovat seriály a různé pořady přímo online ze svého chytrého telefonu. Řeč je o tzv. mobisodech. S mobilními telefony se však otevírá i další možnost, a to ve formě různých aplikací, které využívají v poslední době i retailové společnosti pro komunikaci se svým zákazníkem. Do popředí se dostávají v USA, ale i v Evropě, např. v Německu nebo Itálii dash-button za pět euro nebo dolarů. Cílem je stimulovat spotřebitele a rozvíjet věrnost k dané výrobkové řadě nebo výrobku obecně. Spotřebitel tedy může mít několik takových tlačítek a pokaždé, když mu dojdou např. sušenky *Mulino Bianco*, tak stačí zmáčknout toto tlačítko, které může být umístěné ve skříni, kde jsou sušenky skladovány, a pomocí mobilní aplikace jen odklikne objednávku. Velmi časté je toto tlačítko pro oblast hygienických potřeb. V České republice ovšem stále není společnost *Amazon* podporováno.

2. DESTINATION PLACEMENT ANEB KDE PP ZAČÍNÁ A KDE KONČÍ?

Destination placement je označení pro umístění děje (filmu, počítačové hry, divadelní hry apod.) do lokality, krajiny nebo teritoria. Jde o speciální formu umístování produktu řešené především v oblasti územního marketingu. Teritorium jako takové je charakteristické svojí geografickou polohou (dostupností, proslulostí), historií (symbolika, známé osobnosti), administrativním zřízením, svými zdroji (přírodní, lidské, technologické, finanční), ekonomickou aktivitou (struktura zemědělství, průmyslu, služeb), lidmi, přírodním prostředím (fauna, flora, klimát), památkami a kulturou. Profese, které musí studovat teritorium, jsou mimo jiné i filmaři a umělci.

Příkladem může být slavné italské město *Verona*, které je označováno jako brána do této

země na Apeninském poloostrově. Již anglický dramatik, *William Shakespeare*, v roce 1595 napsal svoji slavnou tragédii **Romeo a Julie** a děj zasadil právě do tohoto města a nedaleké *Mantovy*. Nelze nalézt člověka, který by tento příběh neznal. Kromě toho byl hned několikrát zfilmován.

„Země patří svým vlastníkům, ale krajina patří tomu, kdo ji umí obdivovat.“ Tento výrok *Uptona Sinclaira* dle *frasicelibri.it* (2017) je nezbytný pro rozpor místních a turistů.

Další specifickou formou product placement je tzv. celebrity placement. *Epstein* (2013) zmiňuje záměrné obsazování do virtuálního světa nebo uměleckého díla celebritymi. Zvláštním případem může být, pokud hraje celebrity sama sebe. *Helena Vondráčková* si např. zahrála v seriálech televizní stanice *Nova* **Comeback** nebo **Gympl s (r)učením omezeným**. Z *Hollywoodu* lze uvést např. *Meryl Streep*, která si zahrála samu sebe ve filmu **Bratři jak se patří**.

3. PŘEDSTAVENÍ VÝZKUMU

Výzkumný projekt byl realizován za pomoci statické oční kamery značky *MangoldVision* a hloubkových rozhovorů na Katedře marketingu, obchodu a služeb *Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni* a metodou focus group s žáky *Vyšší odborné školy, Obchodní akademie a Střední zdravotnické školy v Domažlicích* v první polovině roku 2017. Výzkumné otázky řešily, zda spotřebitel generace Y vnímá značky umístěné ve filmech, hudebních klipech, beletristických dílech a jak obecně vnímá tato generace fenomén product placement. Tyto otázky byly dále rozpracovány do specifických, které řešily mj. rozdíl mezi umístěním známé a neznámé značky v české a zahraniční tvorbě anebo etický pohled na danou problematiku.

Cílem bylo zjistit, zda spotřebitel dokáže postřehnout umístěný produkt nebo značku v uměleckém díle, resp. virtuálním světě.

Pro oční kameru byly vybrány následující ukázky:

- **Účastníci zájezdu** (2006), režie: *Jiří Vejdělek*, produkt: *CK Vega tour a Setra*;

- **Líbáš jako ďábel** (2012), režie: Marie Poledňáková, produkt: *Ferrari, Geis*;
- **Sám doma 2: Ztracen v New Yorku** (1992), režie: Chris Columb, produkt: *VISA karta, Fruit Stripe Gum*,
- **Skyfall** (2012), režie: Sam Mendes, produkt: *Land Rover, Audi, Heineken*.

Pro průzkum v oblasti hudebních klipů byly vybrány ukázky dvě, a to **Co s tou touhou** zpěvačky Lucie Vondráčkové z roku 2013, kam byla umístěna neperlivá voda značky *Aquila*, a **Telephone** zpěvaček Beyoncé a Lady Gaga, kde byl patrný záběr na *Diet Coca Colu*. Poslední část, kterou účastník výzkumu musel absolvovat, bylo přečíst stránku z vybraných dvou knih, a to **Účastníci zájezdu** od Michala Viewegha, kde je možné se dočíst o autobusech *Volvo* a **Líbáš jako ďábel** Marie Poledňákové, kam bylo též vloženo vozidlo *Ferrari*.

Celkem se výzkumu na oční kameře účastnilo **10 participantů**, z toho **šest žen a čtyři muži** z řad studentů navazujícího magisterského stupně studia na Fakultě ekonomické při Západočeské univerzitě v Plzni, převážně oboru Systémy projektového řízení (jde tedy o horní věkovou hranici generace Y). Software nejprve provedl kalibraci očí a následně účastníci sledovali čtyři filmové ukázky, které byly již uvedeny. Poté sledovali dva videoklipy a v poslední části četli dvě stránky z uvedených knih.

Stejní účastníci se zúčastnili hloubkového rozhovoru ihned po skončení výzkumu pomocí oční kamery. Pokládány byly otázky týkající se ukázek, které sledovali v první části. Celková časová náročnost na účasti jednoho participanta byla 30-45 minut. Jednalo se např. o otázky týkající se znalosti daného filmu, hudebního klipu a beletristického díla, postřehnutí nějaké značky v ukázce, znalost značky, kterou bylo možné postřehnout v ukázkách, znalost fenoménu product placement, vhodnost použití ve vybraných ukázkách a názor na aktivní a pasivní product placement.

Metody focus group se zúčastnilo **26 žáků** (25 dívek, 1 chlapec) oboru Obchodní akademie při Vyšší odborné škole, Obchodní akademii a Střední zdravotnické školy v Domažlicích (zde

dolní věková hranice generace Y). Před samotným provedením výzkumu pomocí metody focus group byla žákům druhého ročníku přestavena problematika fenoménu product placement, včetně jeho typologie, historie a právního rámce v České republice ve formě hodinové přednášky v rámci předmětu Marketing a management pod pedagogickým dohledem Mgr. Jany Láskové. Poté byli středoškoláci seznámeni s výzkumnou metodou focus group a byl proveden výzkum. Zkoumanými otázkami byly kromě jiných i následující:

- Jste jedna ze skupin, na které product placement cílí, tedy generace Y. Vnímáte to? Kdy jste viděli nějaký případ product placement?
- Vnímáte product placement jako nástroj, který je přijatelný nebo ho spíše berete za nástroj, který může narušit děj např. ve filmu?
- Myslíte si, že je vhodné, když filmaři umísťují značky různých výrobků do pořadů určených přímo pro děti?
- Myslíte, že kromě dětí existuje ještě nějaká skupina, kterou je možné snadno ovlivnit product placement? Proč?

Následující část článku se věnuje výsledkům jednotlivých metod a poté shrnuje získané poznatky a připojuje doporučení pro další výzkum v dané oblasti.

4. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Tato část popisuje nejprve výsledky získané z jednotlivých metod a závěrečná část tato zjištěná data sumarizuje.

4.1. Výsledky z eye-trackingu

Výsledky, které lze získat z metody eye-trackingu popsali Formánková, Eger (4/2016, str. 11), kteří zmiňují různé metriky, např. oblast zájmu, doba pohledu na prvky, pořadí prvku, frekvence fixací, heat mapy nebo záznam pohybu očí.

V projektu byly využity heat mapy, focusmapy a gaze ploty. Pro potřeby tohoto článku bude řešena pouze ukázka z filmu **Účastníci zájezdu** Jiřího Vejdělky z roku 2006. Obr. č. 3 zobrazuje heat mapu všech účastníků na výzkumu. Jde

o jednu z úvodních scén, kdy účastníci vyjíždí na dovolenou. Vloženy byly značky Setra a Vega Tour. Jméno cestovní kanceláře se objevilo v minutové ukázce hned několikrát. Nejtmavší části zobrazují objekt zájmu

participantů. Gaze ploty uváděny nebudou z kapacitních důvodů, nicméně je možné si prohlédnout jednotlivé výsledky přímo v software MangoldVision při osobní konzultaci s autorem článku.

Obr. 3 Heat mapa všech účastníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je patrné z Obr. č. 3, tak oči dokázaly postřehnout vložené značky. Nicméně jak je vidět nalevo na obrázku, tak značnou pozornost na sebe strhla projíždějící tramvaj. I přesto je z focusmap na Obr. č. 4 patrné, že značky leží v zorném poli, kam se divák obecně dívá.

V případě obrázku vpravo je zcela přirozené, že divák má tendenci sledovat výraz ve tváři, a tak nebyla značka Vega Tour věnována taková pozornost, ale opět z analýzy focus mapy lze vidět, že leží v zorném poli.

Obr. 4 Focusmapy všech účastníků

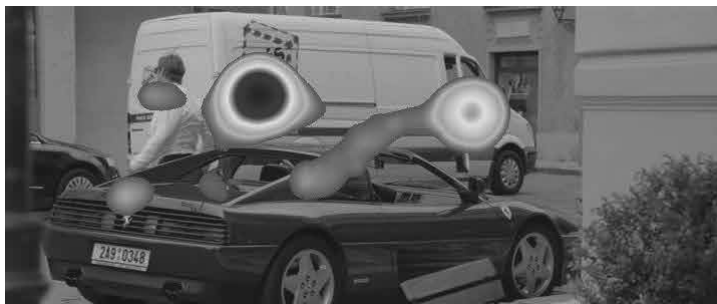


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Důležité je zjištění, že není největší rozdíl mezi zorným polem mužů a žen, kromě toho, že muži mají tendenci zachytit více z daného obrazu a ženy se soustředí na vybraný objekt nebo dva. Takto bylo postupováno dále i u dalších ukázek.

Zajímavé bylo např. strhnutí zraku diváků u filmu **Líbáš jako ďábel** režisérky Marie Poledňákové, kdy velká značka Geis strhává pohled od značky Ferrari. Toto zobrazuje Obr. č. 5.

Obr. 5 Heat mapa všech účastníků v ukázce z filmu Libáš jako ďábel



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Stejné výsledky byly však i z filmů **Sám doma 2: Ztracen v New Yorku**, kde si účastníci na výzkumu všimli jak karty VISA, tak žvýkaček Fruit Stripe Gum, které dával Kevin jako tuzer poslíčkovi v hotelu Plaza. Ve filmu **Skyfall** byla použita kromě Audi a Land Rover také značka holandského piva Heineken, kterou postřehli více muži. Ženy se v tomto akčním filmu spíše orientovali na civilisty a utíkající delikventy než na značky automobilů. Nicméně z provedené analýzy pomocí focusmap byly i tyto značky

v jejich zorném poli, takže je postřehly nakonec i ženy, jak ukázal hloubkový rozhovor.

V případě videoklipů bylo velmi těžké pozorovat jednotlivé dráhy, kde všude se účastníci s očima pohybovali. Jde především o rytmiku daných videoklipů. Je tedy na místě uvažovat i relevantní umístění v případě akčnosti, dynamiky daného snímku. V případě videoklipu Lady Gaga a Beyoncé Telephone byla velmi zajímavá studie gazeplot, kde každý účastník pozoroval natáčku v podobě plechovky Diet Coca Cola. Toto ukazuje Obr. č. 6.

Obr. 6 Gazeplot všech účastníků z ukázky videoklipu Telephone



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z hlediska analýzy beletristických děl nebylo velké překvapení, že nejvíce se soustředili účastníci na začátku stránky a postupně již byly jejich oči pravděpodobně unavené a konce řádků skoro nedočítali. Tyto knihy byly vloženy záměrně, protože podle jejich předloh vznikly filmy, které byly také součástí výzkumu.

4.2. Výsledky z in-depth interview

Využit byl strukturovaný nestandardizovaný rozhovor vedený autorem výzkumného projektu. Jak bylo zmíněno, účastnili se jej stejní účastníci jako při metodě eye-tracking. V této části se již plně přešlo k podstatě výzkumu a participant byl seznámen, co bylo předmětem testování oční kamerou. Osm z deseti respondentů zodpovědělo, že ví, co je to product placement a zbylým dvěma byl pojem vysvětlen tazatelem. Sedm z dotazovaných uvedlo, že se považují za cílovou skupinu product placement. Zároveň uvádějí, že pokud se jedná o televizního diváka, tak téměř pokaždé jde o potenciální cílovou skupinu, které lze ovlivňovat jejich nákupním rozhodováním. Tři uvedli, že se za cílovou skupinu nepovažují, nicméně značky postřehnout dokáží.

Každý účastník výzkumu vyjmenoval alespoň jeden příklad, kde byl využit tento nástroj komunikačního mixu, product placement. Velmi často se objevovaly filmy a seriály, např. **Ordinace v růžové zahradě 2, Ulice, Ohnivé kuře, Rychle a zběsile, Sex ve městě**. Vždy k danému dílu uvedli i vložený produkt. Z rozhovorů také vyplynulo, že většinou si značkových výrobků všimají, pouze dvě ženy zodpověděly, že se více soustředí na děj. Některé značky generaci Y připadají jako velmi rušivé, a to především v televizních seriálech. Následně byly vyhodnoceny jednotlivé ukázky, kdy byli účastníci dotazováni na znalost daného filmu, hudebního klipu nebo knihy a na znalost umístěného produktu. Ukázalo se, že je velký rozdíl mezi vnímáním značky, kterou spotřebitel zná a kterou naopak nikoliv. Jako příklad poslouží dotazování se k filmu **Sám doma 2: Ztracen v New Yorku**.

Platební kartu VISA znali všichni respondenti a osm z nich reagovalo přímo, když byli dotázáni, zda viděli v ukázce nějakou značku. Dva si na jméno platební karty vzpomněli, když se tazatel zeptal, čím Kevin platil. Naopak žvýkačky Fruit Stripe Gum nezná žádný ze zkoumaných z generace Y a tomu odpovídá

také to, že pouze dva dokázali reagovat a říci název žvýkaček, které byly umístěny v uvedeném filmu. Osm si nevzpomnělo ani na název, když bylo vyřčeno tazatelem, že se ve filmu objevily žvýkačky. Nakonec si však na tuto značku vybavilo sedm respondentů. Velmi podobné to bylo u ostatních ukázek. Prokázalo se, že velmi záleží na znalosti dané značky, nicméně nebyla rozebírána integrovaná marketingová komunikace, takže není vůbec nemožné, aby se z neznámé značky stala např. po čtvrt roce značka velmi známá a žádaná. V závěrečné fázi rozhovoru byli respondenti navíc dotazováni, zda vnímají spíše značky s kladnou, zápornou pověstí anebo známé či neznámé značky. Prokázalo se, že většina respondentů má tendenci vnímat kladné značky s dobrou pověstí. Participantů odpovídali také na otázku týkající se kategorizace product placement. Shodují se, že pasivní product placement generaci Y nevádí a shodují se, že je velmi důležité, jak je tento fenomén zapracován do dějové linky a jak je s ním pracováno.

4.3. Výsledky z focus group

Metoda focus group byla zahrnuta do výzkumného projektu nejen z důvodu triangulace, ale také s cílem zjistit, jak si product placement stojí v posouzení etiky. Využita byla jiná výzkumná skupina, žáci jedné střední odborné školy v Domažlicích. Celkem byly provedeny dva skupinové rozhovory, přičemž každá měla 13 participantů a probíhala asi 30 minut.

Ačkoliv se výzkumné skupiny za cílovou skupinu fenoménu product placement nepovažují, tak dokázali vyjmenovat několik příkladů a značek, které dennodenně vidávají v televizních seriálech nebo filmech. Velmi často uváděli opět seriál **Ordinace v růžové zahradě 2**, kde se jim aktivní forma tohoto nástroje nelíbí a považují ho za rušivý element. Uvědomili si, že umístění značky ovlivňuje jejich nákupní rozhodování. Značky automobilů a mobilních telefonů berou jako značky, které patří do jejich života, a tak jim ani jejich umístění ve virtuálním světě nebo uměleckém díle vůbec nevádí. Naopak uvedli, že více je zaujme úmyslné rozmazávání značek tvůrce daných pořadů. Jako příklad uvedli **Master Chef a Ano, šéfe!**. Dokonce uvádějí, že by jim nevádílo ani umístění tabákových

výrobků, pokud nebudou mít aktivní formu nebo nebude kouřit přímo hlavní hrdina příběhu. Pasivní formu product placement přijímají a akceptují ji.

Z pohledu etiky uvádějí, že by se neměly objevovat některé výrobky v pořadech pro děti. Vadí jim výrobky plné cukru. Zdravé výrobky jim naopak v pořadech pro děti nevádí vůbec. Značkové výrobky se podle nich vůbec nemají stávat součástí děje kresleného příběhu, jako tomu bylo např. ve filmu **Čtyřlístek ve službách krále**. Pokud je ovšem film vnímán jako rodinný, tak souhlasí s tím, že je zde možnost pro umístování produktů.

Kromě dětí uvádějí i další cílové skupiny, které mohou být snadno ovlivnitelné, jde především o:

- seniory,
- mentálně a fyzicky postižené osoby,
- lidi s nízkým inteligenčním kvocientem.

Jakýkoliv pokus o ovlivnění nákupního chování výše uvedených osob vnímají jako velmi neetický a nemorální.

ZÁVĚR

V případě generace Y je tendence vnímat spíše známé a zavedené značky. Neznámé značky sice dokáží postřehnout, ale není prostor k zapamatování si názvu značky. Nicméně není řešena integrovaná marketingová komunikace. Velmi důležitá je pověst dané značky, jaká je její historie, popularita, její tvář, resp. ambassador. Větší tendence je fixace na značkách známých a zavedených. Rozdíly mezi vnímáním značek muži a ženami nebyl zaznamenán. Ženy ovšem více dávají přednost sledování děje, to ovšem neznamená, že nedokáží postřehnout vložený produkt.

Ukázalo se, že velmi důležitá je dynamika a akčnost dané ukázky. Velmi rychlé pohyby očí byly zaznamenány v případě zkoumaných videoklipů, kdy není jednoduché fixovat oči na jediný objekt. Větší tendenci na povšimnutí mají produkty vložené jako aktivní product placement. Na druhou stranu je to právě aktivní product placement, který dokáže narušit dějovou linku. Naproti tomu pasivní forma tohoto nástroje je považována za nenásilnou formu reklamy, je však velmi často přehlížena.

Nejvíce ovlivnitelnými skupinami jsou děti, důchodci, mentálně a fyzicky postižení jedinci a lidé s nízkým IQ.

Autor článku doporučuje další zkoumání v této oblasti. Jde především o analýzu umístěných produktů do filmů a seriálů 80. nebo 90. let a jejich role v dnešní době. Velmi vhodné je propracovat umístování značkových výrobků na sociální média, resp. do nových technologií všeobecně. Kromě toho je zde stále prostor na posouzení vnímání i ostatních věkových skupin, od generace Baby Boom až po generaci Z. Příklady lze hledat nejen v České republice, resp. Evropské unii, ale také lze zkoumat rozdíly ve vnímání tohoto fenoménu i v jiných zemích.

ZDROJE

Carciofi, A. (2010). *Alessio Carciofi: Strategic connectivity for tourism*. Cit. 30.09.2017, dostupné z: <http://www.alessiocarciofi.com/tag/destination-placement/>.

Eger, L. (2014). *Komerční komunikace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Epstein, J. E. (2011). *Ekonomika Hollywoodu: Skrytá finanční realita v pozadí filmů*. Praha: *Mladá fronta E15*.

Foret, M. (2006). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a. s.

Frasicelebri (2017). *Frasicelebri.it. Mai più senza parole*. Cit. 05.10.2017, dostupné z: <http://www.frasicelebri.it/frasi-di/upton-beall-sinclair/>.

Frey, P. (2005). *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press.

Frey, P. (2008). *Marketingová komunikace: To nejlepší z nových trendů*. Praha: Management Press.

Frey, P. (2011). *Marketingová komunikace: Nové trendy 3.0*. Praha: Management Press.

Gaille, B. (2015). Brandon Gaille: *Marketing Expert & Blogmaster*. Cit. 29.09.2017, dostupné z: <http://brandongaille.com/8-pros-and-cons-of-product-placement/>.

Hackley, Ch. (2005). *Advertising and promotion: Communicating brands*. New York: SAGE Publications Ltd.

Hesková, M., & Štarchoň, P. (2009). *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica.

Jurášková, O., & Horňák, P., et al. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing a. s.

Karlíček, M., & Král, P. (2012). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing a. s.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing a. s.

Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing a. s.

Lehu, J. (2007). *Branded entertainment: product placement*. Philadelphia: Kogan Page.

MediaGuru. (2016). *MediaGuru*. Cit. 10. 11. 2016, dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/product-placement-2/>.

Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a. s.

Romagnoli, S. (2009). *Strumenti e Strategie della Comunicazione d'Impresa: Lezione 13: Product Placement*. Dostupné z: http://stellarmagnoli.com/lezioni_strumenti_09/13_Product_Placement.pdf.

YouTube Magazine Italia. (2008). *YouTube Magazine Italia*. Cit. 29.09.2017, dostupné z: <http://ytmagazineitalia.blogspot.cz/2015/04/7-tipi-di-product-placement-fatti-dagli.html>.

VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V OBCÍCH ČR THE IMPORTANCE OF FAMILY BUSINESS IN CZECH REPUBLIC MUNICIPALITIES

Eva Štichhauerová¹, Natalie Pelloneová²

¹Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, eva.stichhauerova@tul.cz

²Ing. Natalie Pelloneová, Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, natalie.pelloneova@tul.cz

Abstract: The paper deals with primary research in the field of perception of family entrepreneurship in municipalities up to 2,000 inhabitants in the Czech Republic. A questionnaire survey was conducted in 2017 as a part of a project solved at the Faculty of Economics of the Technical university of Liberec. The field of research included a general view on the definition of the term family entrepreneurship, on perception of its importance and possibilities of its support. Last but not least, information was obtained concerning the field of family entrepreneurship in the given municipalities, i.e. whether there were any family businesses operating in the municipality, cooperating with a local government, supporting the development of a municipality or otherwise participating in life in a municipality. The results of the questionnaire survey show, among other things, that the vast majority of respondents perceive that family members have a decisive influence in the management of a family business. Slightly over half the majority of respondents described family entrepreneurship as an important factor for community development and three fifths respondents do not consider it necessary to prefer family businesses against the non-family ones. Most respondents perceive family entrepreneurship as a factor that helps community life, and sees the potential to keep young people in the rural areas. It is possible to confirm the connection of family businesses with the life in the village.

Keywords: family business, family entrepreneurship, municipality, importance of family entrepreneurship

JEL Classification: M10, O10

ÚVOD

Rodinné podniky jsou důležitou formou obchodních organizací, které působí v rozvinutých i rozvíjejících se ekonomikách, vyskytují se v různých velikostech a provozují širokou škálu činností napříč odvětvími. Bylo prokázáno, že rodinné podniky významně přispívají k zaměstnanosti pracovních sil a tvorbě hrubého domácího produktu v zemích, jako jsou např. Německo, Spojené státy americké nebo Švédsko (Stough et al., 2015). V souvislosti s rodinným podnikáním existuje dosud jen malé množství teoretických přístupů, které by vysvětlovaly, proč, jakým způsobem a za jakých podmínek rodinné podniky ovlivňují regionální hospodářský rozvoj.

Důležitost rodinného podnikání v podmínkách České republiky byla zkoumána v rámci

výzkumného projektu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci s názvem Rodinný podnik – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí, který je pod reg. č. TD03000035 zadán a financován Technologickou agenturou České republiky v letech 2016–2017. Hlavním záměrem projektu je posílení výzkumných aktivit v oblasti řešení regionálních disparit se zaměřením na obce venkovského typu v kontextu jejich postavení v širším území. Za nástroj k odstranění disparit bylo vzato rodinné podnikání. Tento příspěvek přibližuje vnímání významu rodinného podnikání ze strany představitelů místní správy. Niž je uvedeno základní vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož ústředním tématem bylo rodinné podnikání v obcích České republiky. Cílem šetření bylo vytvořit informační základnu ve dvou

oblastech. První oblast zahrnovala obecný názor na definici a vnímání pojmu rodinné podnikání, na potřebu a možnosti podpory podnikání, a to specificky rodinného. Druhou oblastí byly informace týkající se vymezení stavu zkoumané problematiky přímo v daných obcích s ohledem na zjištění existence rodinného podnikání, spolupráce obce s podnikateli apod.

1. VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ PRO OBCE

Rodinné podnikání hraje podstatnou roli ve všech tržních prostředích (Belak et al., 2005). Rodinné podniky jsou označovány za páteř moderní ekonomiky, avšak navzdory celosvětově rozšířenému přesvědčení o jejich významnosti existuje v této oblasti doposud překvapivě jen velice málo empirického výzkumu. Nelze popřít, že rodinné podniky mají silné spojení se svým domovským regionem. Přesto lze říci, že navzdory teoretickému a empirickému pokroku v pochopení mechanismů regionálního rozvoje je dimenze rodinného podnikání často opomíjena (Basco, 2015). Při propojení výzkumu rodinného podnikání a regionálního rozvoje existuje hypotéza, že kvůli jejich zvláštnímu chování hrají rodinné podniky důležitou roli při vytváření, organizaci a přidělování výrobních faktorů v rámci regionu a účastní se či ovlivňují probíhající procesy. Přesto je zřejmé, že pro rozvoj regionu je výhodné, pokud v něm jsou ve vyrovnané míře zastoupeny podniky rodinné i nerodinné (Memili et al., 2015).

Definování pojmu rodinného podnikání je problematika stále živá a legislativně neukotvená. Rešerši možných přístupů k definování rodinného podnikání včetně zahraničních autorů obsahuje dílo Rydvalová et al. (2015), v němž bylo konstatováno, že v rámci Evropské unie ani jednotlivých států neexistuje jednotná definice rodinného podnikání. Ze zahraničních definic lze uvést přístup bostonské organizace Family Firm Institute, jež za rodinný podnik označuje takový podnik, v němž je zapojeno více členů jedné rodiny v roli vlastníků s převažujícím podílem či manažerů, a to buď souběžně nebo v průběhu času (FFI, 2016). McConaughy et al. (1998) považují za rodinný podnik každou společnost

provozovanou zakladatelem nebo členem zakládající rodiny. Barth et al. (2005) označují za rodinné podniky jakýkoliv podnik, v němž zakládající rodina nebo zakládající jednatel vlastní podíl na tomto podniku. Leach (2007) definuje rodinný podnik jako společnost, kde rodinní příslušníci vlastní alespoň 50procentní podíl. Je třeba poznamenat, že výše uvedené definice jsou ovlivněny specifiky daných zemí, režimů řízení (správních systémů) a typů společností.

V rámci výzkumu zaměřeného na tuto problematiku na Technické univerzitě v Liberci byl rodinný podnik respondenty dotazníkového šetření z roku 2015 chápán jako „ekonomický subjekt s dlouhodobou tradicí, v němž jsou členové rodiny nejen pracovníky, ale mají i rozhodující vliv v jeho vedení“ (Rydvalová et al., 2015, s. 127). Následně autorský tým publikace Jáč et al. (2017, s. 13) navrhl obecnou definici rodinného podnikání vhodnou pro právní prostředí České republiky: „Rodinné podnikání je chápáno jako výdělečná činnost členů rodiny vykonávaná soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu, s předpokladem generačního předání.“

Rodinné podniky spolupracují s lokálním prostředím a jsou společensky a emocionálně svázány s daným regionem (Basco, 2015). Vliv rodinného podnikání na regionální hospodářský rozvoj je důležitý proto, že rodinné podniky typicky vykazují silné (sociální) sítě ve svých regionech působení, mají dlouhodobé názory při rozhodování a jsou ovlivňovány logikou jejich prostředí. Rodinné podniky přispívají k ekonomice a sociální struktuře svých komunit, které často tvoří stabilní obchodní jádro. Výsledky výzkumu naznačují, že je důležité podporovat majitele rodinných podniků v hospodářském rozvoji, protože významně přispívají k dlouhodobé udržitelnosti hospodářského sektoru své komunity (Fitzgerald a Muske, 2016). Byla prokázána závislost mezi počtem podniků a nezaměstnaností v obcích do 2 000 obyvatel, tzv. obcích venkovského typu (Rydvalová et al., 2016).

2. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

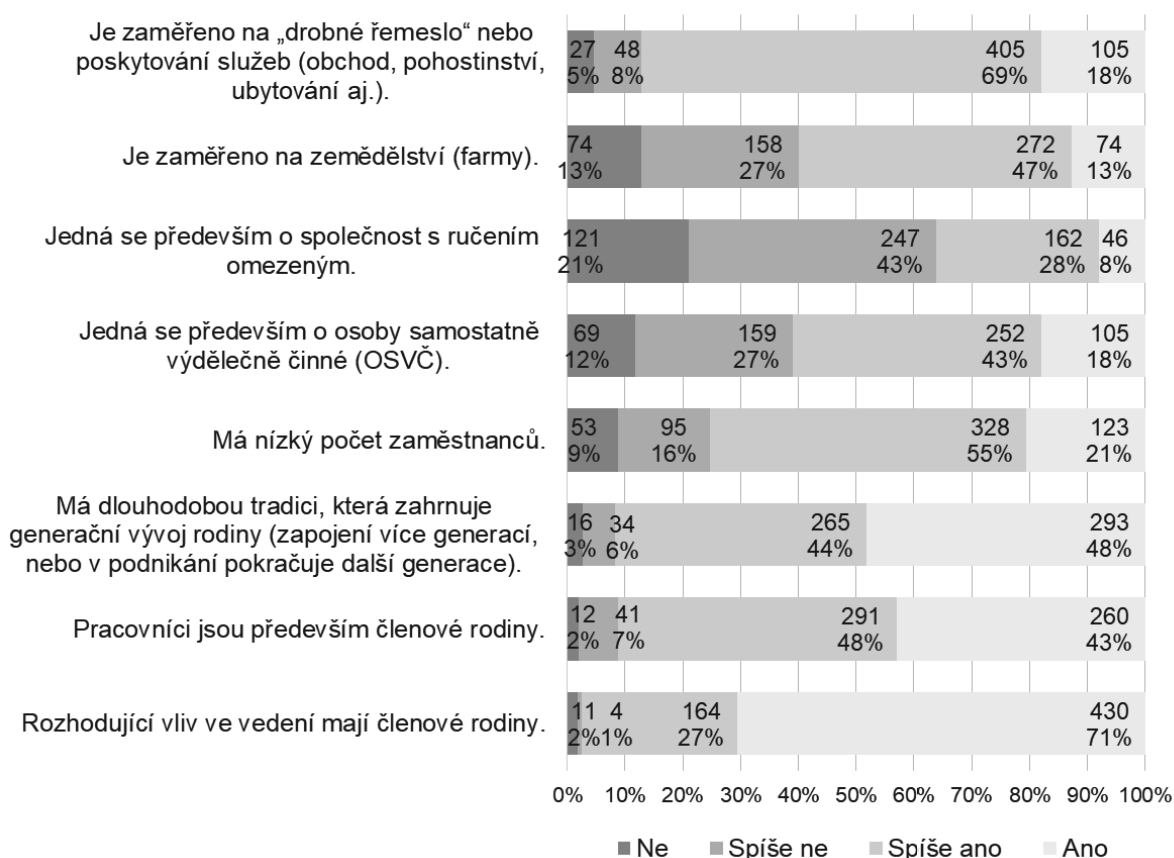
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na rodinné podnikání v obcích České republiky do 2 000 obyvatel. Získaná data byla anonymizována a výsledky jsou prezentovány pouze v souhrnné podobě za regiony České republiky. Šetření proběhlo pod záštitou Svazu měst a obcí České republiky. Dotazník vyplňovali zástupci správy obcí (starosta/starostka). Jako první bylo v termínu od 11. 4. do 10. 5. 2016 realizováno pilotní dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 21 obcí z ORP Liberec. Následovala stěžejní část, a to šetření v celorepublikovém rozsahu, v němž bylo obeláno celkem 5 566 obcí v ČR s počtem obyvatel do 2 000. Vyplněný dotazník bylo možné poslat buď poštou, e-mailem, nebo jej respondenti mohli do 15. 10. 2016 vyplnit elektronicky na adrese: <http://lethe.fi.muni.cz/rp/>. Po prvním vyhodnocení návratnosti dotazníků v listopadu roku 2016 byly z důvodu velmi nízké návratnosti v Plzeňském kraji obce v něm v období od 5. 12. 2016 do 2. 1. 2017 osloveny znovu

prostřednictvím e-mailu s opětovnou žádostí o elektronické vyplnění. Dotazníkového šetření se po došetření zúčastnilo celkem 637 obcí z České republiky s počtem obyvatel do 2 000 a návratnost činila téměř 12 %. Je vhodné uvést, že taková míra návratnosti podle některých odborníků může znemožnit zobecnění závěrů šetření. V následující části je postupně v pořadí jednotlivých otázek dotazníku uvedeno elementární vyhodnocení zahrnující zjištění absolutních a relativních četností. Na něj následně navazuje zkoumání možné souvislosti mezi vybranými výroky z dotazníku.

3. ZÁKLADNÍ VYHODNOCENÍ

Otázka 1 v rámci dotazníkového šetření byla zaměřena na to, co si respondenti představují pod pojmem „rodinné podnikání“. K možným charakteristickým znakům rodinného podnikání (dále také RP) se vyjádřilo 576–609 respondentů (zohledněno při výpočtu podílu). Výsledky ukazuje obrázek 1.

Obr. 1: Charakteristika RP dle zástupců obcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z dílčích výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že až 97 % respondentů vnímá jako důležité kritérium rodinného podnikání to, že „rozhodující vliv ve vedení mají členové rodiny; respondenti s tímto výrokem zcela souhlasili. Ostatní předložené znaky RP byly nejčastěji nebo mediánově označeny jako spíše pravdivé. Např. podíl 91 % respondentů jako další odpovídající znak vyhodnotil skutečnost, že „pracovníky rodinných podniků jsou především členové rodiny“. Podíl 92 % pak považuje za důležité kritérium „generační vývoj rodinného podnikání (dlouhodobou tradici)“.

Výjimku však lze zaznamenat u znaku „jedná se především o společnost s ručením omezeným“. Respondenti nejčastěji i mediánově spíše nepovažovali tento znak za charakteristický pro RP. Někteří zástupci obcí navíc doplnili vlastní představu o tom, co odpovídá pojmu „rodinný podnik“. Z pohledu obecné charakteristiky rodinného podnikání bylo navíc uvedeno jedno kritérium, že „členové vedení jsou si navzájem příbuzní“.

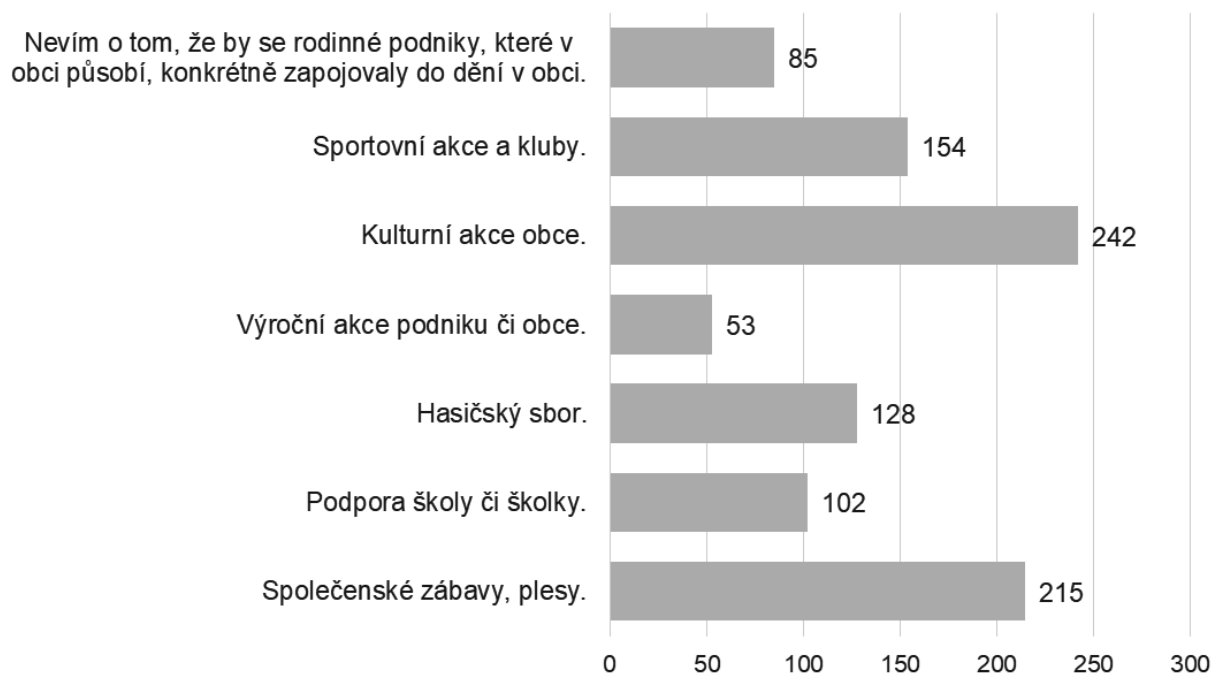
Cílem otázky 2 bylo zjistit, zda působí v respondentově obci dle respondentova chápání pojmu rodinného podnikání, nějaké

rodinné podniky/farmy. Celkem 427 respondentů uvedlo, že v jejich obci rodinný podnik působí; oproti tomu 210 respondentů výslovně či nepřímo uvedlo, že v jejich obci rodinný podnik nepůsobí.

V rámci otázky 3 měli respondenti v případě, že znají nějaké podniky rodinného typu ve své obci, uvést jejich názvy. Na tuto otázku 59 % respondentů uvedlo, že zná v obci podnik, o kterém se domnívá, že je rodinný. Celkem tak bylo identifikováno 752 rodinných podniků. U těchto ekonomických subjektů byl dohledán přesný název, IČ, adresa místa/sídla s kódem ZÚJ. Z toho jich 547 realizují svoji podnikatelskou činnost jako fyzické osoby (OSVČ) a 205 jako právnické osoby. Z právnických osob převažuje právní forma s.r.o. (191 podniků) a dále 14 jiných (např. o.s., z.s., a.s., v.o.s., k.s.).

Otázka 4 byla položena tak, aby respondenti uvedli nějaké aktivity ve své obci, které jsou podporovány rodinnými podniky. Cca 13 % odpověděvších respondentů (tj. 85 z 637) tvrdilo, že nevědí o tom, že by se RP působící v obci konkrétně zapojovaly do dění v obci. Odpovědi ostatních jsou uvedeny na obrázku 2.

Obr. 2: Aktivity podporované rodinnými podniky v obcích



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U otázky 4 bylo pro řešitele zajímavé i uvedení aktivit jiných než předložených v dotazníku.

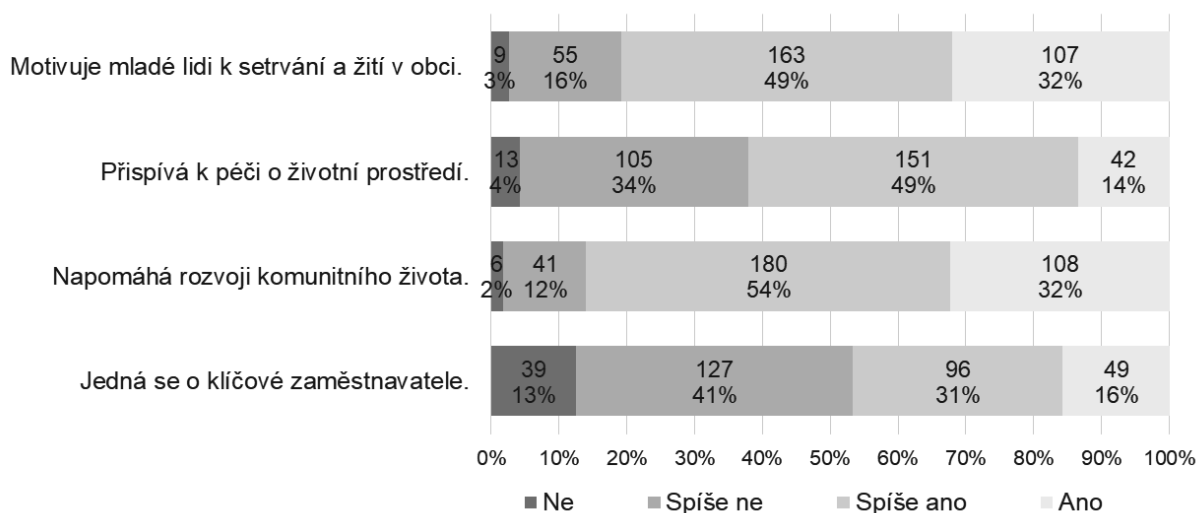
Za účelem zjednodušení pro další zpracování byly aktivity sdruženy podle obsahové

podobnosti pod témata kultura a volný čas (počet 14; např. den dětí, dožinky,...), sociální aktivity (2), údržba obce a péče o prostředí v obci (13). Někteří respondenti ve své odpovědi uvedli informaci o formě podpory aktivit v obci namísto požadovaných aktivit (4; zejména příspěvky do tomboly).

Cílem otázky 5 bylo zjistit, z jakého důvodu by bylo možné rodinné podnikání považovat za důležitý faktor pro rozvoj obce. Na tuto otázku odpovídali respondenti bez ohledu na to, zda dle jejich chápání pojmu rodinného podniku nějaký v jejich obci působí či nikoliv. Část otázky (výroky 5a–5d) představovaly čtyři předložené možné důvody, o nichž respondenti rozhodovali,

zda je lze považovat za vhodný argument pro označení rodinného podnikání za důležitý faktor pro rozvoj obce. Navíc respondenti mohli doplnit vlastní důvod (volba 5e). K jednotlivým možným důvodům se vyjádřilo 311–335 respondentů (zohledněno při výpočtu podílu), viz obrázek 3. Lze říci, že 86 % odpovídajících vnímá rodinné podnikání jako faktor, který pomáhá komunitnímu životu v obci. Druhou důležitou skutečností je, že 81 % vidí v rodinném podnikání potenciál pro udržení mladých lidí na venkově (v obcích do 2 000 obyvatel). Naopak skutečnost, že by se jednalo o klíčové zaměstnavatele v obci, nebyla jednoznačně tím důležitým faktorem pro všechny respondenty.

Obr. 3: Důvody, pro které lze RP považovat za důležitý faktor pro rozvoj obce



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

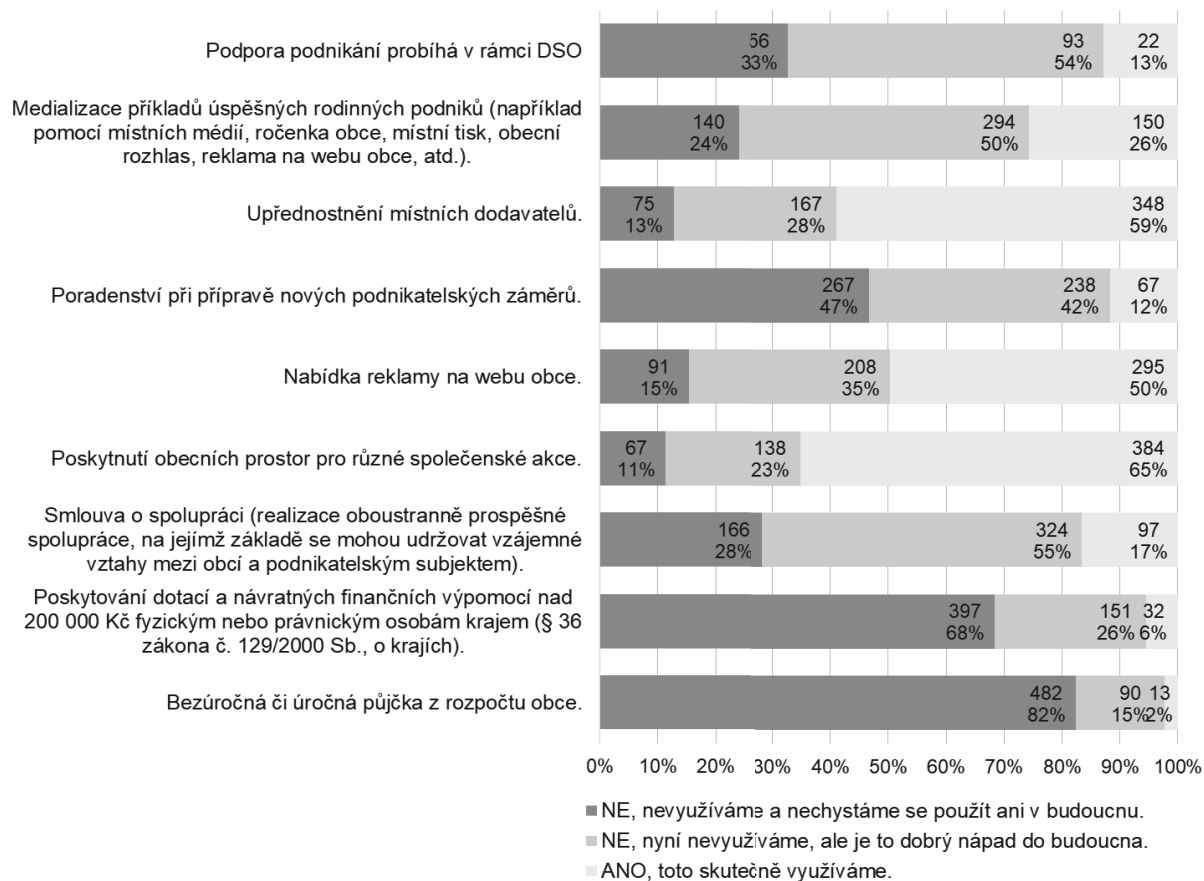
Zajímavé byly i jiné důvody důležitosti rodinného podnikání uváděné respondenty. Část důvodů lze shrnout pod téma tradice, stabilita a kontinuita (např. jde o tradici a určitou kontinuitu v tom, že je podnik vybudován a předán nastupující generaci, předpokládá se nízká pravděpodobnost „tunelování“ aj.). Někteří respondenti viděli v rodinném podnikání příklad dobré praxe (např. motivace tím, že se umí postarat sami o sebe, znalost místních poměrů aj.). Některé odpovědi zdůraznily téma zaměstnanost (poskytování pracovních příležitostí v místě aj.). Několik respondentů vyzdvihlo, že rodinné podniky provádějí činnosti na podporu rozvoje obce. Jmenovitě byl také uveden finanční přínos pro obec (příjmy z daní do rozpočtu obce). V neposlední řadě bylo

možné některé odpovědi zobecnit tak, že rodinné podniky ovlivňují a dotvářejí image obce. Poslední výrok otázky 5 (tj. 5f) zněl: „Nemyslím si, že se rodinné podnikání významně podílí na rozvoji obce.“ Cílem tohoto výroku bylo zjistit, zda považují respondenti rodinné podnikání za důležitý faktor pro rozvoj obce. Z přímých a nepřímých odpovědí bylo možné odvodit, že podle cca 57 % respondentů (355 ze 625) lze rodinné podnikání považovat za důležitý faktor pro rozvoj obce, a naopak podle 43 % (270 ze 625) jej za důležitý faktor považovat nelze. V otázce 6 bylo zjišťováno, jakou měrou jsou využívány níže uvedené nástroje napomáhající rozvoji podnikatelských subjektů v respondentově obci, případně v rámci dobrovolného svazku obcí (DSO). K nástrojům

se vyjádřilo 572–594 respondentů, vyjma nástroje „podpora podnikání v rámci DSO“, k němuž se vyjádřilo pouze 171 respondentů. Z obrázku 4 lze vyvodit, že díky dotazníkovému šetření některé obce mohou přistoupit k zatím nepoužívaným nástrojům podpory podnikání.

Nejčastějším nástrojem podpory podnikání je u respondentů „poskytnutí obecních prostor pro různé společenské akce“. V rámci možnosti jmenovat nástroj podpory neuvedený v předložené nabídce se opakoval pojem dotace od místní akční skupiny.

Obr. 4: Využívání nástrojů napomáhajících rozvoji podnikatelských subjektů v obci, popř. v rámci DSO

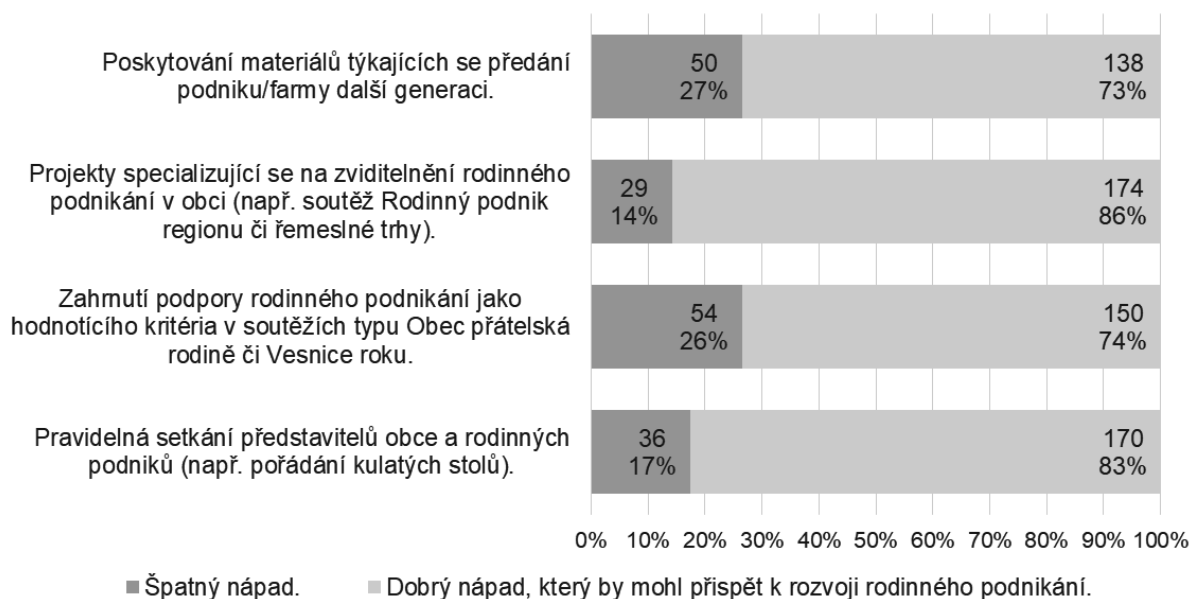


Otázka 7 sloužila ke zjištění, jakým dalším způsobem lze podle respondenta přispět k rozvoji konkrétně rodinného podnikání v jeho obci. Ke zhodnocení vhodnosti návrhů se vyjádřilo 188–206 respondentů (viz obrázek 5).

Lze konstatovat, že všechny předložené alternativy byly převážnou většinou respondentů považovány za potenciálně přispívající k rozvoji rodinného podnikání.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obr. 5: Možnosti přispění k rozvoji rodinného podnikání v obci



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V závěru je vhodné uvést zjištění, že cca 65 % (tj. 412) odpověděvších respondentů mínilo, že není nutné zvýhodňovat rodinné podnikání před nerodinným. Toto stanovisko se může zdát logické, pokud by bylo možné považovat podmínky vstupu na trh a provozování hospodářské činnosti shodné pro rodinné i nerodinné podniky. Výzkum na EF TUL se však mj. zabývá odlišnostmi např. v právní legislativě spojené se zaměstnáváním, resp. zapojením rodinných příslušníků do činnosti rodinného podniku, oproti právní úpravě zaměstnání na základě pracovní smlouvy. Tyto odlišnosti v současnosti znevýhodňují rodinné podnikání oproti nerodinnému a bylo by vhodné iniciovat potřebné změny v legislativě.

4. ZKOUMÁNÍ VYBRANÝCH SOUVISLOSTÍ

Kromě základní popisné statistiky byla zkoumána možná souvislost mezi dvojicemi odpovědí (či výroků), a to ve dvou případech. V prvním případě pohled na rozložení odpovědí na otázku existence rodinného podniku v respondentově obci (otázka 2) a stanovisko k výroku 5f („Nemyslím si, že se rodinné podnikání významně podílí na rozvoji obce.“) vedly ke vzniku následující otázky: „Jsou respondenti, podle nichž se RP významně nepodílí na rozvoji obce, převážně títiž, kteří tvrdili, že v jejich obci žádný RP nepůsobí?“

Odpověď byla hledána mj. za pomoci statistického testování. Pro zodpovězení výzkumné otázky byla zjišťována existence statistické závislosti mezi odpověďmi na obě otázky pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti kategoriálních dat. Zjišťování četností alternativ odpovědí na obě otázky předcházelo prověření případů, kdy respondent výslovně na otázku neodpověděl, avšak bylo možné jeho odpověď jednoznačně odvodit. Ze šetření pak byly vyloučeny neúplné odpovědi. Proto se původní soubor 637 respondentů snížil na 631.

Hypotéza o nezávislosti byla verifikována na 95% hladině významnosti a zpracována v prostředí SW Statgraphics Centurion XVII. Vypočtená hodnota P-value provedeného chí-kvadrát testu 0,0770 byla vyšší než 0,05, což znamená, že se na zvolené hladině významnosti nepodařilo prokázat existenci závislosti mezi oběma odpověďmi. Nelze proto potvrdit, že by respondenti, podle nichž se RP významně nepodílí na rozvoji obce, byli převážně títiž, kteří tvrdili, že v jejich obci žádný RP nepůsobí.

Ve druhém případě zkoumání souvislosti vedl vysoký podíl názorů (cca 65 %), že není důvod ke zvýhodňování RP před nerodinnými (výrok 7e), ke vzniku otázky, zda toto přesvědčení nešlo ruku v ruce se stanoviskem, že se RP významně nepodílí na rozvoji obce (výrok 5f). Za účelem statistického zpracování byla

výzkumná otázka přeformulována do znění: „Existuje souvislost mezi vyjádřením souhlasu s výrokiem 5f a stanoviskem k výroku 7e?“ Pro zodpovězení výzkumné otázky byla zjišťována existence statistické závislosti s využitím chi-kvadrát testu nezávislosti kategoriálních dat.

Hypotéza o nezávislosti byla verifikována na 95% hladině významnosti, vypočtená hodnota P-value provedeného testu 0,00 byla nižší než 0,05. Znamená to, že se na zvolené hladině významnosti podařilo prokázat existenci závislosti mezi stanovisky k oběma výroky. Z toho důvodu byla měřena těsnost závislosti mezi výroky za pomoci koeficientu f_i a statistiky λ . Vypočtená hodnota koeficientu f_i ve výši 0,1768 indikuje nízkou souvislost. Hodnota statistiky λ ve výši 0 %, jejíž platnost ověřila P-value příslušného testu, pak znamená, že znalost stanoviska k výroku 5f o důležitosti RP pro rozvoj obce nijak nesnižuje chybu v odhadu (predikci) stanoviska k výroku 7e o nutnosti zvýhodňovat RP oproti nerodinným. Z výše uvedených hodnot dvou alternativních měř těsnosti závislosti vyplývá, že souvislost mezi stanovisky odpověděvších starostů k výroky 5f a 7e je jen velmi nízká, či spíše není žádná.

ZÁVĚR

V rámci výzkumného projektu s názvem Rodinný podnik – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí, který byl řešen na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, bylo v roce 2017 realizováno dotazníkové šetření. Primární výzkum byl zaměřen na zjištění, jak je vnímán význam rodinného podnikání ze strany představitelů místní správy, konkrétně starostů obcí do 2000 obyvatel v České republice. V tomto příspěvku bylo představeno prvotní statistické vyhodnocení. Oblast výzkumu zahrnovala obecný názor na definici pojmu a vnímání důležitosti a možností podpory především rodinného podnikání. V neposlední řadě byly získány informace týkající se vymezení stavu problematiky rodinného podnikání přímo v daných obcích, tj. zda v obci rodinné podniky působí, spolupracují s místní správou, podporují rozvoj obce či se jinak podílejí na životě v obci. Výstupy

z dotazníkového šetření budou předány jednak na Svaz měst a obcí České republiky a Asociaci malých a středních podniků České republiky.

Z výsledků dotazníkového šetření mj. vyplývá, že naprostá většina respondentů vnímá jako důležité kritérium rodinného podnikání to, že rozhodující vliv ve vedení mají členové rodiny. Naopak znak „jedná se především o společnost s ručením omezeným“ respondenti nejčastěji i mediánově spíše nepovažovali za charakteristický pro rodinné podnikání. Jen mírně nadpoloviční většina respondentů označila rodinné podnikání za důležitý faktor pro rozvoj obce. Lze usoudit, že na úrovni samosprávy obcí do 2 000 obyvatel není potřeba rozlišovat, zda se jedná o rodinný či nerodinný podnik, pokud platí daně v místě podnikání a vytvářejí pracovní místa. Rozhodně však nelze popřít významnou provázanost rodinných podniků se životem v obci, ať už prostřednictvím organizace či finanční a nefinanční podpory kulturních a sportovních akcí, finanční podpory spolků, škol a školek, nebo pomoci s údržbou a péčí o prostředí v obci. Většina respondentů vnímá rodinné podnikání jako faktor, který pomáhá komunitnímu životu v obci, a vidí v něm potenciál pro udržení mladých lidí na venkově. Naopak významnost rodinného podniku jako klíčového zaměstnavatele v obci nebyla jednoznačně prokázána. Dalším zajímavým zjištěním bylo, že 3/5 respondentů nepovažuje za nutné zvýhodňovat rodinné podnikání před nerodinným. Toto stanovisko se může souviset s chybějící povědomím o odlišnostech např. v právní legislativě spojené se zapojením rodinných příslušníků jako spolupracujících osob do činnosti rodinného podniku, oproti právní úpravě zaměstnání na základě pracovní smlouvy.

Při zkoumání vybraných souvislostí mezi výroky v dotazníku bylo zjištěno, že respondenti, podle nichž se rodinné podnikání významně nepodílí na rozvoji obce, nejsou převážně titíž, podle nichž v jejich obci žádný rodinný podnik nepůsobí. Dále bylo ověřeno, že přesvědčení starostů o absenci jakéhokoliv důvodu ke zvýhodňování rodinných podniků před nerodinnými nelze dát do souvislosti se stanoviskem, že se rodinné podnikání významně nepodílí na rozvoji obce.

ZDROJE

Barth, E., et al. (2005). Family ownership and productivity: the role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*. 11 (1/2), 107-127.

Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *The Journal of Family Business Strategy*. 6(4), 259-271.

Belak, J., et al. (2005). The importance of family enterprises for the development of less developed regions. [online] Prague. Retrieved October 30, 2017, from http://www.agris.cz/Content/files/main_files/59/137575/belak.pdf.

FFI. (2016). Defining Family Enterprise. (2016) Retrieved May 13, 2016, from: <http://www.ffi.org/?page=definitions>.

Fitzgerald, M. A., Muske, G. (2016). Family businesses and community development: the role of small business owners and entrepreneurs. *Community Development*. 47(4), 412-430.

Jáč, I., et al. (2017). *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile Books Ltd.

McConaughy, D. L., et al. (1998). Founding family controlled firms: efficiency and value. *Review of Financial Economics*. 7(1), 1-19.

Memili, E., et al. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*. 45(4), 771-785.

Rydvalová, P., et al. (2015). Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Dostupné rovněž z: <http://documents.pageflip-flap.com/ZUQlc4H4g0xs0lppzz>.

Rydvalová, P., et al. (2016). Family Business as Source of Municipality Development in the Czech Republic. *Amfiteatru Economic*. 18(41), 168-183.

Stough, R., et al. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap". *The Journal of Family Business Strategy*. 4(6), 208-218.

KEY ELEMENTS OF STRATEGY IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY – OVERVIEW OF DISCUSSION

Ladislav Možný¹

¹ Ing. Ladislav Možný, MBA, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Ladislav.Mozny@gmail.com

Abstract: The purpose of this article is to examine current empirical and theoretical approaches to the strategies of companies operating in the telecommunication industry and to identify important strategy elements for the telecommunication industry. These elements are systematically categorized into the overall strategic framework. Strategic elements not covered in current literature are identified as topics for future research. As the first conclusion, the article identifies the most frequent strategic element discussed in connection with the strategy in the telecommunication industry which is Market offering/Value proposition including its more detailed structure. Highly debated elements of Market offering are Price and Product and their features. On the other hand, only limited attention is paid to Resources and no attention at all is paid to Value chain in the selected articles. Thus, there is space for future research regarding strategy in telecommunications mainly in the areas of Value chain and Resources (both tangible and intangible). Even Market offering is highly debated, the strategic element Availability (sales and service channels) from the Market offering/Value proposition is covered only marginally and thus it should be a subject for future research.

Keywords: Competitive strategy, Value proposition, Telecommunication industry

JEL Classification: L24, M10, M31

INTRODUCTION

The purpose of this article is to review the current debate and identify structures and elements of strategies in the telecommunication industry. These structures should fit into a standard general strategic framework to offer a comparable basis for future research on the selected topic and thus help to better view the overall strategic context.

This article is organized as follows. First, there is a brief description of the selected strategy categorization and a brief description of the telecommunication industry along with an explanation of the selection criteria of the discussed articles. Second, there is a section dedicated to each article with the focus placed on identified elements of strategy. Finally, concluding remarks, limitations and proposals for future research are presented.

1. STRATEGY CLASSIFICATION

Because strategy is a very broad term and can have a range of meanings, we need to define a reasonably narrow scope of interest. Contemporary literature (Volberda et al., 2011) and (Wit & Meyer, 2014) differentiate two major levels of strategy – the corporate level and the business level.

The focus of this article is the business level strategy. Volberda et al. (2011, p. 166) defines it as follows: the business level strategy "is an integrated and coordinated set of commitments and actions the firm uses to gain a competitive advantage by exploiting core competencies in specific product markets." Any company utilizes its competitive advantage as a base for delivering profits through satisfying customer needs. The business level strategy should thus lead to establishing a competitive advantage.

The business level strategy sets a company business model. This business model comprises the following elements (Wit and Meyer 2014, p. 171 - 181):

- Resources: tangible (land, buildings, machines, raw materials, money) and intangible (competencies: knowledge, capabilities, attitude; relational: relationships and reputation)
- Value chain: primary activities (inbound logistics, manufacturing / processing/operations, outbound logistics, marketing and sales, services) and supporting activities (procurement, technology development, HR, general corporate infrastructure and administration)
- Market offering (Product offering or Value proposition): industry, segment and the selected position (defined by price, products and their features, bundling, quality, availability, image and customer relations)

Market offering is a manifestation of the configuration of Resources and Value chain to a market. Strategy, regardless of its type, manifests itself in interaction with the customer in transactions in the market. Thus, the strategy always expresses a certain complex market position across several dimensions, such as organization, capabilities or the chosen market segment and product.

2. TELECOMMUNICATION INDUSTRY – A BRIEF DESCRIPTION, CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT

The telecommunication industry has proven over the last thirty years to be a key factor in the development of national economies as an accelerator of the availability of technology, a replacement for travelling and by creating completely new types of virtual products and the related emergence of totally new sectors of the Internet economy.

The telecommunication industry has specific attributes linked to its network characteristics (Shy, 2010):

- Significant economy of scale in production
- Network externalities and externalities in consumption
- Complementarities, compatibility, standards
- Costs associated with changing of product/service provider for customer

Due to the strong economy of scale these markets often have an oligopolistic structure with just a few strong players or a structure with one dominant player with a group of smaller challengers.

This market is also often characterized by a high level of regulation. Market regulators oversee compliance with standards, compatibility and safety. Regulators also manage the use of scarce natural resources and are often involved in the relationship between service providers and customers.

Historically the telecommunication sector was considered to be a natural monopoly. This led in principle to granting the state a monopoly on operating telecommunication services (Smetana, 2013, s. 7). However, in the 1980s, the opinion prevailed that competition could contribute to the development of this sector and consequently to the increase of wealth in society (Shy 2010, p. 7). Thus the desire for a truly competitive strategy and differentiation in telecommunications was aroused.

3. SELECTION OF ARTICLES

This selection of articles is based on searches in the Scopus and Web of Science databases with the focus on the keywords “telecommunication(s)” and “strategy/strategic”. The review should take into account the actual discussion, so only articles from the actual decade from 2010 onwards are taken into account.

The Scopus database produced as the answer (all searches as of 14. 7. 2017) to this question in the Articles title, Abstract and Key words 11,282 items. Narrowing down this number by limiting the search to the Title we found 75 documents.

The Web of Science database produced as the answer to this question in Topic 1,109 items. Narrowing down this number by limiting the search to the Title we found 31 documents. The articles have been sorted by the number of citations (from highest to lowest) and scanned by relevance to the topic of strategy and its structure and also on reasonable availability. Most of the not-relevant articles have a very narrow focus.

As to quotations, Ghezzi et al. (2015) has been quoted most often (16x at Scopus, 14x at Web of Science). The second most quoted article is by Jeng and Bailey (2012) - 16x at Scopus, 14x at Web of Science. The third most quoted is Wong (2010) - 16x at Scopus, 14x at Web of Science.

The articles cover various perspectives on the topic of strategy and its elements in the telecommunication industry. The purpose is to review those perspectives, categorize them in the overall strategic framework and identify the telecommunication industry specific elements of the described strategies.

4. CHANGING ROLE OF TELECOMMUNICATION INFRASTRUCTURE AND RISING COMPLEXITY

The basic approach to strategy in telecommunications often relies on the common strategic framework created by Porter (1998) considering a competitive advantage as a condition of staying ahead of competitors where the competitive advantage theory explains why some companies perform better than others (Ibid).

This starting point was chosen by Gould and Desjardin (2015). They built on Porter's approach (1998) to competitive advantage and they enhanced it with a generalization of their analysis of the Canadian Telecommunication sector.

Gould and Desjardins (2015) summarized the approach of Porter (1998) as a choice of a strategic manager to ideally select a free market position. The available space is defined on two axes. The first axis describes the scale of the target market (mass vs. niche) and the second axis defines advantages (differentiation

vs. low-cost). Thus a manager has four available quadrants and four basic options: low cost leadership (mass market, low-cost), broad differentiation (mass market, differentiation), focused low-cost (niche market, low cost) and focused differentiation (niche market, differentiation). On top of these four basic options there is a fifth called "best-cost provider, incorporating elements of low-cost leadership and broad differentiation in such a way as to give customers the best price for a differentiated product" (Gould & Desjardins, 2015, s. 313).

"Competing entities should choose a strategy that has not already been taken by a rival" (Gould & Desjardins, 2015, s. 313) and thus a company can achieve a competitive advantage. This strategy is then executed within the Five forces framework (Porter, 1998).

Gould and Desjardins (2015) challenged Porter's strategic options framework (1998) as being relevant to the industrial age but not fully reflecting the changes brought about by the post-industrial era.

They demonstrated this by using the example of the telecommunication industry. Old infrastructure is used for completely new tasks and Market offering (originally voice transmission, now data transmission). Another example is the consumer electronics industry. Originally, consumer electronics products were capable of performing one function (e.g. radio). But as technologies developed in the digital era, many products and functions converged in one product – the mobile telephone is a symbol of this development.

Today mobile telephones or smartphones such as iPhones integrate many different services from various providers – voice and sms communication and data transmission from telecommunication services, music, books and movies from Apple and countless other services from third party applications.

But this development means a significant increase in the complexity of the offers provided by the telecommunication market from the point of view of customers. The complexity is related first to the number of services potentially provided and second to the necessary training or knowledge required to understand such services. The complexity is also multiplied

by various combinations and price options for each service (Gould & Desjardins, 2015, p. 317).

Thus Gould and Desjardins (2015) proposed a new axis in Porter's original differentiating framework (1988). This new axis describes a complexity related advantage and establishes differentiation "based on enhanced customer service" (Gould & Desjardins, 2015, p. 318).

The complexity and related customer service definitely provides an opportunity for strategizing managers in the telecommunication industry. Thus Gould and Desjardin (2015) opened up a new dimension and space in Porter's (1988) positioning based approach allowing telecommunication companies to choose a strategic position not yet occupied by competitors. Gould and Desjardin (2015) categorically warned against fighting complexity with greater complexity in "complexity wars" particularly regarding bundling of services (Gould & Desjardins, 2015, s. 320) and they rather recommended a move to a strategy position based on simplicity.

The key message of Gould and Desjardin (2015) for this article lies indisputably in the identification of the important strategic element of complexity and related customer service. It adds another dimension to Porter's strategic option space. It is derived from a strong argument based on the concentration of services and products from various providers within a mobile phone as a consequence and a new phenomenon of the latest technological development.

The great importance of strategy in telecommunication lies also in the observation of the changing role of telecommunication infrastructure – from voice to data. A similarly important identified fact is the changing role of the mobile handset from a single purpose device (communication) to a platform for various services creating both opportunities and threats for telecommunication operators.

The question is whether complexity is a new dimension in Porter's (1988) strategic space or whether it is only another element of differentiation in the broader sense. Gould and Desjardins conceptualization could be called into question. On the other hand there

cannot be any doubt that the topic is material and complements the picture of strategic choices described by Porter (1988).

5. CUSTOMER RELATIONSHIP, CONTENT INNOVATION AND INFRASTRUCTURE MANAGEMENT

Another approach to strategy in the telecommunication industry is represented by Ghezzi et al. (2015). They developed their own so called "emergent approach" (Ghezzi et al., 2015, s. 346) which they applied to the Italian mobile telecommunication market.

They challenged Porter (1988) from two directions. First, they see Porter's positioning approach as static. Ghezzi et al. (2015) view the market environment especially in technology industries as highly dynamic. This dynamism and fast changing conditions make strategic positioning unsuitable. The validity of the analysis of market positions and the analysis of Five forces (Porter, 1998) are valid only for short periods of time before they change.

Second, Ghezzi et al (2015) see that their "emergent approach to strategic technology management considers that a firm's competencies and resources are the main source of competitive advantage since they change at a much slower pace than technologies or market conditions." (Ghezzi et al., 2015, p. 347). This approach is considered as resource based (Ibid).

Ghezzi et al. (2015) see the telecommunication industry as heavily influenced by technological changes and development and thus suitable for the application of their emergent approach.

"The emergent approach to strategy considers technology as a variable that induces change either externally, through uncontrolled innovation by competitors or players in other industries, or internally, through planned innovation." (Ibid 348).

Based on this, Ghezzi et al. (2015) have identified two disruptive change categories which shape and transform the telecommunication industry environment. These are an increase in data traffic and a decrease in voice revenues (Ibid 352).

The first category, Increase in data traffic, is reduced further into the Disruptive change

factors: (1) Diffusion of Value Added Services (OTT, Over the top content – content of third parties in applications offered to mobile phone users, (2) Bandwidth consuming services (mainly applications delivering video content), (3) Accessible data plans (decreasing prices of high data volume tariffs), (4) Social networking services (always on the Internet), (5) Smartphones (multiproduct/services platforms), (6) Marketing effort (to sell more data services). The second category, Decrease in voice revenues, is driven by these factors: (1) Market saturation, (2) Emergence of VoIP (Voice over IP applications like Viber, Skype etc.), (3) Social networking services.

The key message for this article is that telecommunication operators have to manage three strategic areas (Ghezzi et al. 2015, 352-253). The first area is customer relationships, the second is content innovation and commercialization and the third is infrastructure management.

The conclusions of Ghezzi et al. (2015) are brief but they bring a holistic approach to the strategy. If we link the first part of their article (competency as a source of competitive advantage) we can see strategic areas as areas of building potential capabilities and thus potential sources of a future competitive advantage of a telecommunication operator.

Ghezzi et al. (2015) did not investigate further the structure of those strategic areas which could provide potential space for further research. But their observations on the capabilities as sources of competitive advantage and their major categories in the fast changing environment cannot be overlooked.

6. CUSTOMER RETENTION

The key issue in any service industry is the loss of customers. This effect is called churn and significantly influences the profitability of telecommunication service providers. Wong (2010) indicated that in the Canadian telecommunication sector there was customer churn at the rate of 1.6% per month.

Thus, managing customer retention is a top strategic task of management in the telecommunication industry particularly due to the high acquisition cost of new customers

(Wong, 2010, s. 2261). Wong (2010) focused on the Canadian telecommunication market to investigate how operators manage the churn of their customers with the focus on the influence of the appropriate rate (price) plan.

Various approaches to churn management strategies can be seen. Wong (2010) listed customer complaint management, customer satisfaction programmes and customer loyalty programmes among them. With the focus on retention he differentiated untargeted strategies (through increased brand loyalty) and targeted (through personalized incentives).

Wong (2010) also connected customer retention with customer satisfaction which is interconnected with service pricing, voice call quality, customer care, value-added services, handset offering, network coverage and product features.

Wong (2010) then specifically researched the influence of the fit of customer demand and selected rate plan. He found that in the Canadian telecommunication market 46.2% of customers were in a non-optimal rate plan (Wong, 2010, p. 2266). He also proved a connection between the churn and fit of customer demand and a rate plan used by customers.

Thus rate plan optimization (even leading to a decrease in the profitability of a particular customer) seems to be an appropriate retention strategy.

The key input for this article from Wong (2010) is the recognition of customer retention as an element of market strategy with a list of general elements influencing churn (service pricing, voice call quality, customer care, value-added services, handset offering, network coverage and product features). The special element added by Wong (2010) is the fit of customer demand and an adopted rate plan.

7. SPECIAL PRICING EFFECTS

Zucchini et al. (2013) focused on the specific telecommunication pricing element called “on-net discount”. This means a discounted price for calling a party which is within the same network as the party making the call.

The discussion set by Zucchini et al. (2013) considered two options – to provide on-net discounts by a large operator or by a smaller

telecommunication operator. There are arguments, according to Zucchini et al. (2013), to support both statements – by using on-net discounts larger operators can protect their customer base. This argument is based on the reasoning that a larger telecommunication network brings more discounted connections to the user and thus leads to the increase of benefits for customers on that particular network

The second reasoning is based on the idea that on-net discounting is more advantageous for smaller telecommunication operators because it damages the revenues of a larger operator more than that of a smaller operator.

Zucchini's (2010) research on the German telecommunication market more supports the first hypothesis.

This article of Zucchini's (2010) provides important input on the telecommunication market strategy. Identified elements of the market strategy are on-net discounts and termination rates (rates applied for a call originated in one network and terminated in another paid to the provider of the termination network).

8. BRANDING APPROACH

Brand positioning is one expression of company strategy on the business level. A strategic position in the market is thus reflected in the position of a brand. Alamro and Rowley (2011) researched in their case study the brand positioning of mobile telecommunication operators in the Jordanian telecommunication market.

We can derive from this study some basic strategic positions in the market. First, Alamro and Rowley (2011) underlined the importance of appropriate branding for services as such and for telecommunications particularly. Branding as a part of a Market offering strategy communicates to potential and current customers a brand promise or a position where the company wants to be and what customers should expect from it.

Then a brand experience materializes in the Market offering and in customer experience both with the product and related services. This part of the Market offering strategy is particularly

important because it creates an incentive for repetitive buying of services and supports retention of customers. According to Alamro and Rowley (2011, s. 331) it “plays a special role in service companies because strong brands enable customers to better visualise and understand intangible services.” Strategic positioning is then one of the inputs into the position of a brand.

They identify these basic strategic positions – Market leader, Mass market, International, High quality, Specialist, Cheap. In general it copies Porter's (1998) approach but it adds the attributes of Market leader and being International which can enhance the elements of a market strategy.

9. STRATEGIC BUNDLING

A case study of Chan-Olmsted and Guo (Chan-Olmsted & Guo, 2011) focused on bundling. The authors performed exploratory research of the US market during the years 2005 to 2009. They investigated an approach mainly to triple-play bundling of wire-line telecommunication and cable operators. Triple play bundling comprises a combination of wire-line voice service, Internet and video service. Quadruple play adds a mobile telecommunication service to this.

Chan et al. (2011) investigated the first motivation for bundling in the telecommunication industry. They distinguish two reasons – elimination of churn as well as improving retention of customers and increasing revenues by adding a complementary growth element to the core product.

“Such a strategy reduces transaction cost, increases marketing flexibility, boosts consumer loyalty, and delivers faster penetration” (Chan-Olmsted & Guo, 2011, s. 63) and leads to the “development of a converging telecommunications platform” (Ibid).

As to typology, Chan et al. (2011) identified two approaches to the bundling – price bundling and product bundling. Price bundling is characterized by a discounted price but by no integration of bundled products. Product bundling also adds to the discounted price an added value to customers. Bundled products can be, according to Chan et al. (2011), sold only within

bundles (pure bundling) or either separately or in bundles (mixed bundling).

Chan et al. (2011) researched that product bundling is preferred by customers and that mixed bundling is prevalent in the telecommunication industry. The important property is the complementarity of the bundled products to the core product.

Telecommunication operators according to Chan et al. (2011) differentiate their approach to bundling from the position of their core product. Wire-line telecommunication operators complemented the first voice service by Internet and then by video and (IP)TV service. Cable operators complemented their TV service by Internet first and then also by voice (VoIP based) service.

The authors only marginally recognized the opportunity of bundling for mobile telecommunication operators but saw some future promise in the increasing capacity of mobile broadband services for competing with wire-line broadband and TV services.

The key takeaway from this article is the identification of bundling as a significant strategic element which opens up new markets for current telecommunication players. Strategic bundling however also leads to an increasing number of competitors in the telecommunication industry. Another important finding is the distinguishing of approaches to bundling depending on different core products (TV, wire-line, wireless service).

10. HOLISTIC APPROACH TO MARKET POSITIONING

A different approach to strategy in telecommunications is represented by an article of (Rajasekar & Al Raei, 2013). This article focused on the Oman telecommunication market and analyses it through Porter's (1998) Five Forces model.

The authors found some important strategic elements relevant for this article. The significant factor with the implication of the threat of an entry by a new competitor is according to Rajasekar and Al Raei (2013) the Customer switching costs. One example is special handset models (such as iPhone) sold by and locked to one operator, which adds another element

to telecommunications strategy – (exclusive) offer of handsets.

Another derived strategic element mentioned by these authors is capital resources related to significant capital requirements for entering the telecommunication industry. Exclusive access to distribution channels is another strategic element influencing market entry. Having exclusive sales seems to be, according to Rajasekar and Al Raei (2013), an important competitive advantage.

The authors also mention price (and price discounting), marketing communication and overall service quality as important strategic elements influencing results in the market. Similarly they mention network coverage and financial strength as well as service features, support services and brand image as "significant factors of competitiveness" (Rajasekar & Al Raei, 2013, s. 248).

The Oman market is characterized by a high degree of rivalry, price competition and similar products and with a high risk of substitution products (voice over ip). On the other hand the authors do not see any great risk of the entry of new competitors and they consider the power of vendors as being low. They recommend that telecommunication operators should identify some differentiating strategy elements other than price but they are not clear which elements should be chosen.

One take-away from this article is the quite extensive list of strategic elements both telecommunication specific (such as customers switching costs or the offer of handsets, financial strength related to capital requirements of industry) and generic (such as overall service quality and brand image).

11. STRUCTURED VALUE PROPOSITION

A different approach to the elements of market strategy are presented by Jeng and Bailey (2012). They analyse the Canadian mobile market and try to identify elements of the market proposition influencing customer satisfaction and retention of customers.

Jeng and Bailey (2012) found three major categories of the market proposition in the mobile telecommunication market. These are Costs (from the point of view of customers),

Product quality and Customer experience. Each major element comprises some sub-elements. The element Costs is defined by Service price and by switching costs. Jeng and Bailey (2012, p. 1574) describe it as “the costs associated with entering and maintaining a relationship with a service provider”. The element Product quality also has two sub-elements Phone service quality and Phone plan quality: “The quality of the physical product, the associated core services, and the quality of the contract fit” (Ibid). The importance of the price element signals that at least Canadian customers consider mobile telecommunication as a commodity product where the product quality is considered as very similar from each mobile operator. But from the mid-term point of view, prices should find their bottom derived from the industry cost structure. The element Customer experience is, according to Jeng and Bailey (2012), more complex and comprises 3 manageable elements: Complaint management, Customer service quality, Brand image. It can be described in other words as “The interactions between customers and firms in a larger context. The ability to deal with everyday service, exceptions, public responses, and the associated image that is generated” (Jeng & Bailey, 2012, s. 1574). Thus, we have 7 elements of the strategic offer grouped in three categories. The analysis shows that the most important motivator of Canadian customers is cost where price “is thus a critical success factor in mobile telecoms” (Jeng & Bailey, 2012, s. 1589). This study also found a decreasing importance of Phone service quality which Jeng and Bailey interpret as the shift of this element to a hygienic factor “and that value-added services are becoming of equal importance to core services.” (Jeng & Bailey, 2012, s. 1589). This conclusion seems to be reasonable, but the authors did not include value-added services in their research at all. Jeng and Bailey (2012) also found that there is a “relationship between customer retention and plan complexity” (Ibid). They recommend that mobile telecommunication operators focus on price with the increasing importance of customer experience and locking customers through loyalty programmes and long-term benefits.

Jeng and Bailey (2012) work with the comprehensive structure of the market value proposition of a mobile operator. Their conclusion from the Canadian telecommunication market on the importance of price and the increasing importance of customer experience shed light on where the focus of the telecommunication operator should be. The only inconsistency is the omission of value added services (including data services) in the model which is mentioned in the conclusions.

The key message of Jeng and Bailey (2012) for this article is a structured description of a Market offering/Value proposition split into three subcategories - costs (of customers), product quality and customer experience. These three categories are then broken down into more detailed subcategories.

SUMMARY

The discussion on the elements of strategy of telecommunication companies identifies a number of important topics.

We can structure identified elements as proposed by Wit and Meyer (2014) into three categories: Resources, Value chain and Market offering. Tab. 1 shows the occurrences of these standardized strategic categories and elements. This overview also shows where the focus of the authors is: mainly in the Market offering and partially in Resources. Value chain is not investigated in the selected articles.

Looking at the first category Resources, financial resources are mentioned once - by Rajasekar and Raee (2013). We can say that it is a rather generic strategic element which creates competitive advantage in any industry anyway but it deserves attention in the telecommunication industry due to the high requirements on investments in infrastructure.

The network as a tangible resource and as a strategic element is mentioned by Ghezzi et al. (2015) but is being kept only as a general item here - Infrastructure management. Wong (2010) and Rajasekar and Raee (2013) consider network coverage as an element of strategy. It makes sense because network coverage is a function of invested resources and increases

the business potential of any telecommunication network.
 Only Alamro and Rowley (2011) identify the size of the customer base as a potential element of competitive advantage.

While the category Value chain is not at the focus of selected articles the most detailed structure can be seen in the third category of Market offering/Value proposition.

Tab. 1.: Overview of strategic elements in the selected articles in the structure defined by Wit and Meyer (2014)

Elements of strategy		Gould and Desjardins (2015)	Ghezzi et al. (2015)	Wong (2010)	Zuchini et al. (2013)	Alamro and Rowley (2011)	Chan-Olmsted and Guo (2011)	Rajasekar and Raee (2013)	Jeng and Bailey (2012)	Frequency
Resources										5
Tangible	Land									
	Buildings									
	Machines		X	X				X		3
	Raw materials									
	Money							X		1
	Customer base					X				1
Intangible	Competencies	Knowledge								
		Skills								
		Attitude								
	Relational resources	Relationships								
		Reputation								
Value chain										0
Primary activities	Inbound logistics									
	Manufacturing/processing/operations									
	Outbound logistics									
	Marketing&Sales									
	Service									
Support activities	Procurement									
	Technology development									
	HR									
	General firm infrastructure and administration									
Market offering/Value proposition										32
Industry										
Segment		X				X				2
Position	Price	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	Products and their features		X	X		X	X	X	X	6
	Bundling	X					X			2
	Quality	X		X		X			X	4
	Availability							X		1
	Image			X		X		X	X	4
	Customer relations	X	X	X				X	X	5

Source: Own compilation, 2017

Gould and Desjardins (2015) approach is based on the traditional Porter's strategic market space (Porter 1988) of mass vs. niche and differentiation vs. low-cost approach. They also add a specific complexity dimension. Thus, a telecommunication operator can choose whether its Market offering would be either simplistic or complex.

Ghezzi (2015) identifies in this category two elements – Customer relationship and Content innovation.

Wong (2010) approaches strategy mainly from the retention point of view. He considers as the main elements of Market offering service pricing, voice call quality, customer care, value-added services, handset offering, and product features.

Zuchini et al. (2013) focused mainly on the price element, specifically on the on-net rate/discount (rate for calls into own network) and the termination rate (price paid by the other operator for outgoing calls to a network of the incoming call operator).

A brand based approach is represented by Alamro and Rowley (2011). They underline the importance of brand for service industries and identify various brand positions - Market leader, Mass market, International, High quality, Specialist and Cheap.

Aspects of bundling are investigated by Chan-Olmsted and Guo (2011). They see bundling of various telecommunication services as an opportunity for growth and churn reduction. This is valid both for the so called Triple play (wire-line voice service, Internet and video service) and Quadruple play (wire-line voice service, Internet, video service, mobile telecommunication services)

Rajasekar and Rae (2013) represent a holistic approach. They identify within their Porter (1988) based market analysis complex set of market offering elements - namely Customer switching costs, Price (and price discounting), Exclusive handset offer, Service support, Brand image, Exclusive sales channels and Overall service quality.

Jeng and Bailey (2012) are focused only on the area of Market offering and their approach is the most elaborated. They see three sub-categories – costs, product quality and customer

experience. The sub-category Costs comprises two sub-elements – Service price and Switching costs, the subcategory Product quality of Phone service quality and Phone plan quality and the sub-category Customer experience of complaint management, Customer service quality and Brand image. But their strongest message to strategists despite the identified importance of price in the telecommunication Market offering is that price will find its bottom derived from costs and other differentiation elements such as value added services will be needed.

Tab. 2 illustrates an overview of strategic elements discussed in the selected articles allocated to the specific strategic categories. The bottom row eliminates duplicates and summarizes the strategic elements discussed in all articles as mentioned in the text above and it can be used for further research of the elements of strategy in the telecommunication industry.

LIMITATIONS AND AREAS FOR FUTURE RESEARCH

We can see that the areas of network, pricing, product quality, customer experience and differentiation are those most discussed by selected articles in relation to strategy in the telecommunication industry.

But the telecommunication industry is not limited in strategy only to those strategic elements of the current research focus. When we look at the three categories of strategic elements as defined by Wit and Meyer (2014) – Resources, Value chain and Market offering, the major focus of research is on Market offering.

On the other hand in the category of Resources, the major focus is on infrastructure and its parameters (network), partially also on financial resources and the size of the customer base.

The category of Value chain (manufacturing, logistics, marketing, sales and supporting functions such as HR and administration) is not mentioned.

The probable reason is that authors interested in the telecommunication industry try to identify either the most important strategic elements or the most industry specific or both. In any case

this overview gives us guidance on the current focus of the debate.

Tab. 1 shows where future research should be first focused. Clearly, the area of intangible resources such as competencies or relations could be a source of competitive advantage. The telecommunication industry is a technology sector – meaning that it is highly demanding regarding knowledge and skills.

The area of Value chain definitely deserves attention – the telecommunication industry has significant operations running a nationwide network. These processes and activities

significantly influence both the efficiency of the business and the provision of customer experience. The same is valid for logistics, marketing, sales and the service area of the Value chain.

The area of Market offering is well covered by the current research except for the strategic element availability. The availability (e.g. sales channels and their reach) is a very strong differentiating factor and thus a suitable object of future research in the telecommunication strategy.

Tab 2: Specific strategic elements mentioned by selected articles

Author	Resources	Market offering/Value proposition
Gould and Desjardins (2015)		Target Market (Mass/Niche), Offering advantage (differentiation/low cost), Complexity (High/Low), Customer service, Bundling
Ghezzi (2015)	Infrastructure management	Customer relationship, Content innovation, Internet access, Price of data plans
Wong (2010)	Network coverage	Service pricing, Voice call quality, Customer care, Value-added services, Handset offering, Product features
Zuchini et al. (2013)		On-net discount, Termination rate
Alamro and Rowley (2011)	Size of customer base	Brand position (Market leader, Mass market, International, High quality, Specialist, Cheap)
Chan-Olmsted and Guo (2011)		Triple play (wire-line voice service, Internet and video service), Quadruple play (wire-line voice service, Internet, video service, mobile telecommunication services)
Rajasekar and Rae (2013)	Capital resources Network coverage	Customer switching costs, Price (and price discounting), Exclusive handset offer, Service support, Brand image, Exclusive sales channels, Overall service quality
Jeng and Bailey (2012)		Costs for customers (Service price, Switching costs), Product quality (Phone service quality, Phone plan quality), Customer experience (Complaint management, Customer service quality, Brand image)
Summary	Capital resources Infrastructure management Network coverage	Industry (wire-line voice service, Internet, video service, mobile telecommunication services), Segment (Mass/Niche, differentiation/low-cost, high/low complexity), Price (Service price, Switching costs, Phone plan quality), Bundling (Triple/Quadruple Play), Product (Voice call quality, Value added services, Handset offer), Quality (Phone service, phone plan), Availability (Exclusive sales channels), Image (Brand), Customer relations (Complaint management, Customer service quality)

Source: Own compilation, 2017

The limitation of this literature research lays in the focus placed on the strategy topic. It seems highly probable that some particular strategic elements could be found in more specific articles. However, it shows the direction for further literature research.

It would be interesting to conduct research on the importance and influence of other strategic elements on competitive advantage in the telecommunication industry to eliminate doubts about some hidden strategic elements with a significant influence on competitive advantage in the telecommunication industry. The fragmented approach to strategies in the telecommunication industry also provides an opportunity for a holistic research approach which could identify the importance of each element and its significance regarding the competitive advantage of companies in this industry.

REFERENCES

- Alamro, A., & Rowley, J. (2011). Brand strategies of Jordanian telecommunications service providers. *Journal of Brand Management*. 18(4–5), 329–348.
- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). *Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. Technological Forecasting and Social Change*. 90, Part A, 346–354.
- Gould, A. M., & Desjardins, G. (2015). A spring-clean of Michael Porter's Attic: The Canadian telecommunications sector as an exemplar of refurbished generic strategy. *Competitiveness Review*. 25(3), 310–323.
- Chan-Olmsted, S. M., & Guo, M. (2011). Strategic bundling of telecommunications services: Triple-play strategies in the cable TV and telephone industries. *Journal of Media Business Studies*. 8(2), 63–81.
- Jeng, D. J.-F., & Bailey, T. (2012). Assessing customer retention strategies in mobile telecommunications Hybrid MCDM approach. *Management Decision*. 50(9), 1570–1595.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rajasekar, J., & Al Raei, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review*. 23(3), 234–259.
- Shy, O. (2010). *The Economics of Network Industries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smetana, M. (2013). *Analýza vývoje regulačních funkcí státu v odvětví telekomunikací v České republice*. Retrieve from: <<https://isis.vse.cz/zp/41964>>.
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts & Cases*. Australia: Cengage Learning Emea.
- Wit, B. D., & Meyer, R. (2014). *Strategy: An International Perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Wong, K. K.-K. (2010). Fighting churn with rate plan right-sizing: a customer retention strategy for the wireless telecommunications industry. *The Service Industries Journal*. 30(13), 2261–2271.
- Zuchini, L., Claussen, J., & Trug, M. (2013). Tariff-mediated network effects versus strategic discounting: Evidence from German mobile telecommunications - 1-s2.0-S0167718713000428-main.pdf. *International Journal of Industrial Organization*. 31(6), 751–759.

JUST IN TIME STRATEGY AND FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL SCALE INDUSTRY IN OGUN STATE: A STUDY OF ADO – ODO/ OTA LOCAL GOVERNMENT

Patrick Amaechi Egbunike¹, Osazee Graham Imade²

¹Patrick Amaechi Egbunike, Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria, Faculty of Management Sciences, ap.egbunike@unizik.edu.ng

²Osazee Graham Imade, Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria, Faculty of Management Sciences, princeadeidowu@gmail.com

Abstract: Many manufacturing firms have decided to implement just in time technique as a strategic cost management to survive and remain competitive in their business environment. The study examines how just in time technique has assisted in reducing inventory cost management and improve the firm profit level. The specific objective is to ascertain the influence of purchases and sales on return on equity of small scale manufacturing industry. Survey design was used for the study. Sample frame was purposively selected for convenience sake. Data was collected though secondary source. Regression analysis was employed to analyze the data. The study found positive relationship between just in time implementation and profit level of small scale business industry. We recommend other small scale businesses that have not started implementing just in time strategy to start the strategy. We encourage future researcher to examine the efficiency of just in time strategy among petty small scale trader in our urban centers.

Keywords: Just in time strategy, profitability, competitive environment

JEL Classification: M31

INTRODUCTION

Cooper and Slagmunder (2004) define strategic cost management as a process of reducing cost and improve strategic position of an organization. Strategic cost management is a way of controlling costs in alliance with organization strategy. Organization has to manage their costs in order to remain competitive in the market. Due to financial meltdown or economic recession experienced in Nigeria economy, it is imperative for small scale manufacturing firms to employ strategic cost management technique in other to remain in competitive market. The firms need to apply strategic cost control to their inventory management in order to boost their efficiency and effectiveness. This leads to introduction of just in time technique.

Gonzalez and Gonzalez (2010) just in time management technique is an act of supplying

customers with stocks as at the right time with the exact quantity required by the customer. It leads to reduction in the inventory carrying cost and leads to profit maximization. According to Ohno (1988), just in time or lean production was first introduced and successfully implemented by Toyota Company. Ouyang et. Al, (2007) note that, there should be mutual relationship between manufacturers, suppliers (vendors) and distributors (customers) for successful implementation of just in time strategy. Therefore, the strategy is to reduce inventory management cost by eliminating waste from supply chain. Sadhwani et al., (1985) said just in time strategy is driven by final product demand; where each item is procured, manufactured, and delivered in the quantities demanded for.

Despite the performance implication of just in time strategy among manufacturing firms, little

empirical study has been carried out that relates to small scale industry. Adeyeye, Ogunnaike, Amaihian, Olokundun and Inelo (2016) examine vendor managed inventory and performance of manufacturing firms in Nigeria. Ogbo and Ukpere (2014) studied inventory control management and organizational performance of 7up bottling company in Nigeria.

Some of the study reported on just in time strategy in Nigeria does not investigate the implication of adopting just in time on financial performance of small scale industry. To fill this gap, this study will examine the influence of just in time strategy application on firm return on equity. This is crucial for the survival of small scale industry in this competitive environment.

1. OBJECTIVE OF THE STUDY

The main objective of the study is to determine the influence of just in time strategy on financial performance of small scale industry in Ogun State. The specific objective is to ascertain the influence of just in time cost management strategy on return of equity of small scale industry. The study will be guided by this hypothesis:

H₀: just in time cost management technique does not improve return on equity of small scale enterprises.

1.1. Scope

The study will focus on small scale manufacturing firms located in Ado – Odo/ Ota local government. The local government was selected because of large concentration of small scale manufacturing firms in the area. The study will based their study of small scale manufacturing firms that have been in the business for the last five years and keep their books of account up to date. The study will cover the period of 2015 to 2016.

2. EMPIRICAL REVIEW

Ahmad Mehra and Pletcher,(2004) carried out study on the perceived impact of just in time implementation on firms' financial/growth performance. They discovered that just in time technique improve firm financial performance. According to Huson and Nanda (1995), just

in time led to the reduction in inventory and cost associated with inventory management. Their study discovered that just in time strategy adoption increase earnings per share.

Alles, Datar, and Lambert(1995) found that mutual understanding based on cost information exchange between the manufacturer, the vendor and the buyer led to significant reduction of total cost in just in time environment. Nakamura et al. (1996) discovered in their study that just in time technique leads to significant improvements in plat performance measures carried out among forty United State manufacturing firms. Balakrishnan et al. (1996) investigate 46 firms that adopted just in time over the 1985–1989 periods and found no significant difference in the changes to return on assets (ROA) between the treatment group and the control group. The study found out that the implementation of just in time technique implementation did not lead to improved financial performance.

Adeyeye, Ogunnaike, Amaihian, Olokundun and Inelo (2016) studied inventory control and performance of manufacturing firms in Nigeria. The study examine the relationship between vendor managed inventory and performance in manufacturing firms. They discovered positive relationship between vendors managed inventory and manufacturing firms' performance. Ogbo and Ukpere (2014) examine the effectiveness if inventory control management on organizational performance of 7up bottling company in Nigeria. The study discovered that inventory management techniques should be varied in order to achieve effective organizational performance.

The empirical studies on implementation of just in time and firm profitability have mixed results. However, no empirical study was conducted to examine just in time implementation and return on equity of small scale manufacturing firms in Ogun State, especially the industrial hub of the state – Ado – Odo / Ota Local Government area. Hence, this study will fill the gap.

3. DESIGN AND METHODOLOGY

The population of the study consists of small scale manufacturing firms in Ado –Odo /Ota Local government of Ogun State. Purposive

sampling technique was employed to select sample frame from the population due to convenience sake. Therefore, the sample population was taken from Ota metropolis because most of the small scale industries in the local government were located in Ota. The sample population is: Electrode Nigeria Limited, De – United Foods Industry, Innovative Packaging Limited and Lexcel products and packaging limited.

The study used survey design for the study. Secondary data was obtained from books of account and stock record books of the sample population for the period of 2015 to 2016. A multi regression analysis was used to analyze data for the study. In the regression model, financial performance is the dependent variable while just in time is the independent variable. The financial performance is measured by return to equity. Return to equity was calculated by dividing net income by owners' equity, multiply by 100%. Just in time was measured by the amount of inventory on hand was measured by the number of weeks of inventory maintained by the firm. We observed percentages of purchases, production, and sales that were made on just in time bases.

The multiple regression models in its functional form were specified as follows:

$$\text{Prot} = f(\text{JiT}). \quad (1)$$

$$\text{Prot}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{Pur}_i + \beta_2 \text{SLe}_j + U_{ij} \quad (2)$$

$$B_i > 0; R^2 > 0.$$

Where:

β_0 = intercept

β_{1-2} = Regression Coefficients

U_t = Error term not represented in the model

ij = Time period of the study

Prot = Profitability (return on equity)

JiT = Just in time

Pur = Purchases

SLe = Sales

4. DATA ANALYSIS, RESULTS AND DISCUSSION

The hypothesis that guides our study is;

Ho: just in time cost management technique does not improve return on equity of small scale enterprises.

Tab. 1: Regression coefficient for sales and purchases on return on equity

Model Summary ^b							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change	Durbin-Watson	
1	.884 ^a	.781	.733	84.51024	.001 ^b	1.743	

^a Predictors: (Constant), Sales, Purchases, ^b Dependent Variable: Return on equity

Source: Authors own study 2017

Sales and purchases explain 78.1 per cent of variation experienced in return on equity level of the selected small scale manufacturing firms.

This result shows significant relationship between return on equity and just in time implementation.

Tab. 2: ANOVA RESULT: sales and purchases on return on equity

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	229749.094	2	114874.547	16.084	.001 ^b
	Residual	64277.823	9	7141.980		
	Total	294026.917	11			

^a Dependent Variable: Return on ekvity, ^b Predictors: (Constant), Sales, Purchases

Source: Authors own study 2017

Just in time implementation was responsible for 78.1% increase in firms return on equity level of the sample population. The f-ratio (16.084)

shows that the independent variables (sales and purchases) are the major determinants in explaining profitability (return on asset).

The independent variables are statistically insignificant because its significance value is 0.01, that is $P < 0.05$. So the null hypothesis is rejected while alternative hypothesis is accepted. Therefore, there is significant relationship between just in time cost management technique and profitability of manufacturing firms. Based on the analysis above, the null hypothesis (H_0) is rejected while the alternate hypothesis (H_1) is accepted; which state that just in time cost management technique improve return on equity of small scale enterprises.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Nigeria small scale manufacturing firms are facing financial difficulty due to economic recession that is biting hard on the economy. Many manufacturing firms have decided to implement just in time technique as a strategic cost management to survive and remain competitive in their business environment. The study examines how just in time technique has assisted in reducing inventory cost management and improve the firm profit level. The study found positive relationship between just in time implementation and the return on equity of the small scale manufacturing firms. We discovered that the level of inventory hold by manufacturing firms are drastically reduce, which enable the firm to cut their cost of maintaining inventory in their store. The cost saved is reinvested into the business of the firm. Therefore, we recommend that other small scale firms that have not implement just in time technique should try to implement the strategy. The implementation of the strategy will help to reduce firm total cost and will induce mutual cooperation between manufacturers, vendors and customers. Future researchers are encouraged to expand the scope of this study. More importantly, researcher should focus on petty traders that are into retail trading in urban markets.

REFERENCES

Adeyeye, J., O., Ogunnaike, O., Amahian A., Olokundun, M., & Inelo, F. (2016). Inventory control and performance of manufacturing firms.

Journal of engineering and applied sciences. 1192.

Ahmad, A., Mehra, S., & Pletcher, M. (2004). The perceived impact of JIT implementation on firms' financial/growth performance. *Journal of Manufacturing Technology Management.* 15(2), 118 - 130.

Alles, M., Datar, S., & Lambert, R. (1995) Moral hazard and management control in Just-In-Time settings. *Journal of Accounting Research.* 33, 177-204.

Balakrishnan, R., Linsmeier, T., J., & Venkatachalam, M. (1996). Financial benefits from JIT adoption: Effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review.* 71, 183-205.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Achieving Full-Cycle Cost Management. *MIT Sloan Management Review.* 46(1), 44-50.

Gonzalez, J., L., & González, D. (2010). *Analysis of an economic order quantity and reorder point inventory control model for company Xyz.* San Luis, Obispo: California Polytechnic State University.

Huson, M., & Nanda, D. (1995). The impact of just-in-time manufacturing on firm performance in U.S. *Journal of Operations Management.* 9(1), 5-14.

Ogbo, A., I., & Ukpere, W., I. (2014). Impact of effective inventory control management on organizational performance: A study of 7up bottling company. *Mediterranean journal of social sciences.* 5(10).

Ohno T (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production.* Cambridge: Productivity Press.

Ouyang, L., Y., Wu, K. S., & Ho, C., H. (2007). An integrated vendor- buyer inventory model with quality improvement and lead time reduction. *Int J Prod Econ.* 108(1-2), 349-358.

Nakamura, M., Sakakibara, S., & Schroeder, R., G. (1996). Japanese manufacturing methods at US manufacturing plants: empirical evidence. *Canadian Journal of Economics.* 29(2), S468-74.

Sadhvani, A., T., Sarhan, M., H., & Kiringoda, D. (1985). Just-in-time: an inventory system whose time has come. *Management Accounting.* 67(December), 36-44.

Schonberger, R. (1982). Some observations on the advantages and implementation issues of just-in-time production systems. *Journal of Operations Management*. 3(1),1-11.