

Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky
Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

Analýza regionálních a mikroekonomických aspektů konkurenceschopnosti

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., doc. RNDr. Milan Víturka, CSc.,
a kolektiv

Brno 2008

Recenzenti:

doc. RNDr. Václav Toušek, CSc.

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Publikace vznikla s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524

© Ladislav Blažek, Milan Víturka a kolektiv, 2008

ISBN: 978-80-210-4787-7

OBSAH

DISPARITY V REGIONÁLNÍM ROZVOJI	4
<i>MILAN VITURKA</i>	4
MOŽNOSTI MĚŘENÍ REGIONÁLNÍCH INOVAČNÍCH VÝSTUPŮ.....	16
<i>VLADIMÍR ŽÍTEK</i>	16
ANALÝZA FUNGOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ V ČR.....	25
<i>VIKTORIE KLÍMOVÁ</i>	25
ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI RESPONDENTŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ CVKS.....	49
<i>LADISLAV ŠÍŠKA</i>	49
KONKURENCESCHOPNOST Z HLEDISKA VYBRANÝCH FAKTORŮ PŮSOBÍCÍCH V PROSTŘEDÍ PODNIKŮ.....	75
<i>LENKA KOMÁRKOVÁ, PETR PIROŽEK</i>	75
FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI	102
<i>EVA KARPISSOVÁ</i>	102
FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKŮ A PROMĚNNÉ ZE SOUHRNNÉ ČÁSTI DOTAZNÍKU EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	119
<i>ONDŘEJ ČÁSTEK</i>	119
FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI A VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI	141
<i>IVANA GREGOROVÁ</i>	141
KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM	171
<i>ALENA KLAPALOVÁ</i>	171
VLIV DODAVATELŮ NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	207
<i>EVA KUBÁTOVÁ</i>	207
CERTIFIKÁTY SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ	224
<i>EVA KARPISSOVÁ</i>	224
PŘÍPADOVÉ STUDIE PODNIKŮ	234
<i>PAVLA ODEHNALOVÁ</i>	234

DISPARITY V REGIONÁLNÍM ROZVOJI

MILAN VITURKA

Příspěvek Disparity v regionálním rozvoji se zabývá možným přístupem k řešení problematiky disparit ve vazbě na výsledky získané aplikací originální metody hodnocení kvality podnikatelského prostředí. Tato metoda byla ověřena na příkladech asi 200 českých mikroregionů a 14 mezoregionů, resp. krajů a sestává ze dvou základních kroků: hodnocení kvality podnikatelského prostředí na mikroregionální úrovni a agregace získaných výsledků na mezoregionální úrovni. Tyto výsledky umožňují hodnocení disparit s potřebným respektem k zákonitostem sociálně-ekonomické a geografické organizace území (vývojová a řádovostní diferenciacie prostoru s důrazem na procesy polarizace a integrace). Hodnocení kvality podnikatelského prostředí současně poskytuje vhodnou základnu pro korektní identifikaci pozitivních a negativních disparit (prokázané rozdíly mezi teoretickými a skutečnými hodnotami kvality podnikatelského prostředí), které tak návazně mohou být efektivně snižovány prostřednictvím regionální politiky.

1. TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLÉMU DISPARIT

Regionální disparity patří k velmi frekventovaným pojmům spojeným s regionální politikou a regionálním rozvojem. Tento pojem, obecně označující nerovnost, různost či rozdílnost jevů či procesů, je však v teorii a praxi (podobně jako u většiny pojmů týkajících se společenského rozvoje) chápán různými způsoby a jeho sémantická interpretace je značně neurčitá. Celkově tak lze konstatovat, že pojem prostorových nerovností tj. regionálních disparit (a v podstatě pojem disparit vůbec) dosud nemá propracovanou teoretickou bázi, resp. systémový a metodologický rámec jeho chápání, což limituje jeho praktickou inkorporaci do regionální politiky či managementu regionálního rozvoje.

Primární otázkou je samotný obecný přístup k vnímání nerovností, které lze všeobecně pokládat za přirozený důsledek procesů přírodní či společenské evoluce. Pomineme-li nerovnosti přírodního charakteru, tvořící univerzální základ jejího „fungování“ (viz např. problém biodiverzity), je zřejmé, že ani v případě nerovností společenského charakteru nelze přijmout jednoznačný závěr, zda jsou tyto nerovnosti nezbytné či naopak nežádoucí. Toto dilema bohužel zcela nezmizí ani pokud podrobněji vymežíme věcnou oblast zkoumání, tj. v našem případě regionální rozvoj, i když z čistě ekonomického pohledu jsou negativní disparity pochopitelně považovány za jev spíše negativní – otázkou je však stanovení hranice, od které jsou takto vnímány. Z komplexního pohledu pak negativní ekonomické disparity mohou být do jisté míry vyvažovány pozitivními disparitami u environmentální či sociální komponenty společenského rozvoje.

V tržní ekonomice je regionální rozvoj chápán především jako výsledek působení tržních sil, spojených s neustálou snahou podnikatelských subjektů zlepšit své postavení na trhu a získat konkurenční výhodu. Její nedílnou součástí je i efektivnost alokace, týkající se ekonomického problému optimálního využívání zdrojů s cílem dosažení maximální hodnoty výstupu (Hučka, M., 2008). Konkurence je tak nepochybně nejen motorem ekonomického rozvoje (ekonomického růstu), ale i motorem vytváření regionálních nerovností, resp. disparit v ekonomickém (a návazně i v environmentálním a v sociálním) rozvoji, které při jejich negativní

dimenzi obecně vypovídají o nedostatečné regionální konkurenceschopnosti. Z toho vyplývá, že tvorba ekonomických disparit je úzce spojena s konkurenceschopností. Podle Klaassena (1987) jsou hlavními primárními faktory tvorby regionálních disparit nízká mobilita pracovní síly, limitovaná mobilita kapitálu, ekonomická struktura a dále geografické (zejména poloha vzhledem k hlavním trhům resp. sídelním centrům) a další faktory (např. institucionální, politické a psychologické faktory) a sekundárními faktory pak vnější ekonomické vlivy, rigidita cen a nákladů (zejména mzdových), demografická situace, faktory prostředí (image) a ostatní faktory (např. tvorba inovací).

Z politicko-ekonomického úhlu pohledu lze konstatovat, že spontánní aktivity podnikatelských subjektů nepochybně naplňují princip zásluhovosti. Trvale udržitelný rozvoj každé společnosti však vyžaduje, aby vznikající nerovnosti nepřekročily určitou společensky přijatelnou mez, tj. aby byl tento přirozený proces regulován a byl tak respektován i princip solidarity. V této souvislosti jde tedy o generování dlouhodobých užitků, které nelze měřit prostřednictvím zisku a odpovídající aktivity jsou proto hlavním úkolem veřejného sektoru. Lze konstatovat, že (alespoň ve vyspělých zemích) panuje všeobecný konsensus o potřebě řešení výše naznačeného dilematu „efektivnosti a spravedlnosti“ prostřednictvím respektování obou výše naznačených úhlů pohledu. Společenská naléhavost tohoto řešení a tedy i potřebnost regionální politiky se pak odvíjí od toho, zda síly ovlivňující prohlubování nerovností (divergenční síly) jsou silnější než síly opačného charakteru (konvergenční síly).

Vypovídací schopnost odpovídajících teoretických modelů je logicky determinována způsobem zakomponování kategorií času a prostoru. Zakomponování těchto kategorií pak v podstatě neznamená nic jiného než teoreticko-metodologické zohlednění zákonitostí jak sociálně-ekonomické, tak sociálně-geografické organizace společnosti (abstrahujeme zde od univerzální a geografické přírodní organizace s historicky slábnoucím vlivem na rozvoj lidské společnosti), jejichž základní složky představují vývojová (primární) a dále řádovostní (sekundární) diferenciací společenských systémů.

Vývojovou diferenciací společenských systémů můžeme v tomto kontextu charakterizovat jako neustálé vytváření i překonávání rozdílností, resp. střídání procesů heterogenizace a homogenizace (Hampl, M., 1996). Tato diferenciací je determinována v rámci sociálně-ekonomické organizace společnosti představující její „vnitřní“ uspořádání. Jejím hlavním dlouhodobým ovlivňujícím faktorem je vědeckotechnický pokrok, který je přirozeně nerovnoměrný z hlediska odvětví a oborů, a její dynamiku lze charakterizovat hospodářskými cykly, jejichž základními fázemi představují expanze (konjunktura) a kontrakce (recese). Sociálně-geografická organizace společnosti pak podle Hampla (1996, 2005) představuje její „vnější“ uspořádání, pro které je charakteristická řádovostní diferenciací konkretizující vytvářením hierarchických struktur.

Z pohledu teorie regionálního rozvoje lze výše popsaný cyklus vytváření a překonávání rozdílností charakterizovat v souladu s Myrdalem (Blažek, J., Uhlíř, D., 2002) ve třech fázích: selekce úspěšných regionů (spojená s hospodářskými cykly, zejména s obdobím výraznější recese a v dlouhodobém časovém horizontu pak s významnými technologickými či geopolitickými změnami) – polarizace (spojená s expanzí úspěšných regionů) – integrace (spojená s intenzivní difúzí pozitivních

efektů do prostoru, zejména v období delší konjunktury). Vývojová diferenciacie společenských systémů pochopitelně v dlouhodobém časovém horizontu determinuje sociálně-geografickou organizaci společnosti. Míra této determinace je však modifikována silnou inercií hierarchických struktur, která zpětně ovlivňuje vývojovou diferenciaci (viz např. vysoká stabilita systému hlavních měst, vyznačujících se obvykle i excelentním ekonomickým postavením v rámci příslušných zemí).

Uvedený metodologický přístup do značné míry koresponduje s rozvojem modelů endogenního růstu, jež reagují na zjištěnou skutečnost, že základní neoklasické modely hospodářského růstu nejsou schopny uspokojivě interpretovat dlouhodobý růst produkce. Návazně vypracované endogenní modely proto obecně usilují o internalizaci hlavních ovlivňujících faktorů a je pro ně charakteristická určitá forma přelévání účinků, zajišťující individuální i společenskou návratnost investovaných prostředků. Lze rozlišovat dva hlavní typy těchto modelů: modely kladoucí důraz na akumulaci lidského kapitálu (reprezentované zejména modelem R. Lucase, jenž předpokládá, že jeho úroveň závisí na způsobu, jakým jednotlivci rozdělují disponibilní čas mezi práci a vzdělávání) a modely kladoucí důraz na akumulaci znalostního kapitálu (reprezentované zejména modelem P. Romera, který předpokládá, že snaha jednotlivých firem inovovat zvyšuje celkový rozsah společenských znalostí).

Endogenní modely akcentují otázku konkurenceschopnosti, kterou lze systémově chápat v intencích tzv. participativního modelu, ve kterém jsou konkurenční výhody považovány za výsledek multidimenzionálního spolupůsobení tržních a společenských a politických sil – procesy a faktory ovlivňující konkurenceschopnost jsou pak posuzovány na čtyřech systémových úrovních: úroveň meta (rozvojová orientace společnosti), makro (stabilní rámec ekonomiky), mezo (politiky a instituce cílené na posilování konkurenceschopnosti) a mikro (firmy a jejich seskupení). V tomto kontextu lze připomenout i stále častěji se objevující názory, že regiony jsou nositelem národní konkurenceschopnosti, neboť v jejich rámci dochází k přímým interakcím mezi tvůrci a uživateli znalostí spojených s tvorbou pozitivních externalit snižujících transakční a inovační náklady firem (Beneš, 2006). Základní produkční funkci pak lze upravit do následujícího tvaru (Viturka, 2005):

$$Y = M [a, z_1, z_2] \cdot f(K, L, I)$$

Kde:

Y = úroveň produkce (celkový výstup)

M = multifaktorová proměnná s faktorovými komponentami a – úroveň technického rozvoje (vybrané indikátory), z_1 – makroekonomické (územně volné faktory konkurenceschopnosti), z_2 – regionální (územně vázané faktory konkurenceschopnosti)

K = objem kapitálu

L = objem práce

I = inovační potenciál firem (měřitelný např. výdaji firem na výzkum a vývoj).

Vývojová a řádovostní diferenciacie společenských systémů logicky relativizuje efektivnost zejména centrálních vnějších zásahů, cílených na snižování negativních

regionálních disparit (v této souvislosti však nelze opomíjet ani otázku pozitivních disparit, které mají silné vazby na národohospodářskou konkurenceschopnost a v souladu s tím i na centrální regionální politiku). Protože ekonomické předpovědi mají vzhledem ke složitosti sociálně-ekonomických systémů značně limitovanou vypovídací schopnost a dále vzhledem k již vzpomenuté silné inercií hierarchických struktur, jeví se jako účelné tyto zásahy optimalizovat v souladu s principy řádovostní diferenciacce společenského prostoru. Tato diferenciacce je logicky spojena s vytvářením hierarchických soustav v linii lokální – mikroregionální – mezoregionální – makroregionální (národní) – globální (nadmárodní) úroveň. S ohledem na obecně protisměrné působení procesů heterogenizace (ekonomické polarizace) a homogenizace (ekonomické integrace) nás logicky zajímají všechny uvedené úrovně kromě úrovně lokální. Odpovídající výběr hlavních ovlivňujících faktorů se pak koncentruje především na mikroregionální a mezoregionální úroveň – komponenta z_2 a agregátní faktory I a L výše uvedené produkční funkce), přičemž z pohledu regionální politiky lze vzhledem k spontánnosti polarizačních procesů považovat za smysluplnou především podporu integračních procesů.

Mikroregionální úroveň výzkumu obvykle představují tzv. elementární regiony s polaritou typu centrum – zázemí (obecně jde o známou polaritu město – venkov), integrované prostřednictvím dojížděkových procesů, zejména dojížděkou do zaměstnání. Tato základní úroveň ekonomické a sociální integrace je tedy spojena především s vytvářením regionálních pracovních trhů – integrace na bázi pracovních interakcí. Jejím charakteristickým rysem je nejenom pracovní podřízenost lokalit s převažující obytnou funkcí příslušným sídelním centrům s přebytkem pracovní funkce, ale i (především v rozvinutých zemích se srovnatelně nízkým demografickým růstem) selektivní růst pracovní podřízenosti slabších mikroregionů silnějším konkurentům.

Na vyšší, tj. mezoregionální úrovni nabývá polarita podoby pól rozvoje – podřízené mikroregiony, přičemž ekonomická podřízenost zde má poněkud volnější charakter (její úroveň je determinována především dynamikou ekonomického růstu příslušného pólu rozvoje). Celková úroveň podřízenosti je pak obvykle posilována vyššími administrativními funkcemi pólů rozvoje (v ČR jde o krajská města, zastávající vesměs pozici pólů rozvoje národního významu). Ekonomická integrace zde probíhá především na bázi interakcí firem v rámci územní dělby práce a jejím charakteristickým rysem je šíření rozvojových efektů generovaných pólů růstu podél rozvojových os – integrace na bázi produkčních interakcí. Ve srovnání s první úrovní integrace má tak tato úroveň mnohem selektivnější charakter, odrážející zejména komplementaritu podnikatelského prostředí podřízovaných regionů s podnikatelským prostředím příslušného pólu růstu.

Pokud jde o makroregionální úroveň lze konstatovat, že v daném směru do určité míry koresponduje s mezoregionální úrovní, avšak v souladu s hierarchickou posloupností je zde polarizace obvykle transformována do podoby hlavní město, resp. pól rozvoje mezinárodního (nadmárodního) významu – podřízené mezoregiony. Tato podřízenost má ovšem vzhledem k centralizovanému charakteru hospodářských politik a dalším společensko-politickým prointegračně působícím faktorům výrazně silnější charakter (hloubka této podřízenosti pochopitelně závisí na míře decentralizace veřejných politik včetně jejich institucionálních složek). Toto obecné konstatování lze návazně vztáhnout i na procesy ekonomické integrace na

bázi územní dělby práce, kde vůdčí roli hraje především míra koncentrace řídicích funkcí do makroregionálního centra – obvykle vyšší intenzita rozvojových efektů generovaných tímto centrem pak logicky zvyšuje významovou pozici příslušných rozvojových os nadnárodního i národního významu.

Nejvyšší úroveň integrace pak pochopitelně představuje nadnárodní, resp. globální integrace, pro kterou je charakteristická polarita typu póly rozvoje nadnárodního významu – ostatní mikroregiony (posilovaná procesy ekonomické liberalizace). Ekonomická integrace zde probíhá především na bázi mezinárodní výměny zboží a služeb – integrace na bázi obchodních interakcí. Logickým důsledkem těchto interakcí je vytváření obchodních aliancí, které se v delším období mohou transformovat do podoby volněji či úžeji integrovaných nadnárodních hospodářských, příp. politicko-hospodářských seskupení.

Tabulka č. 1: Základní charakteristiky procesů polarizace a integrace

hierarchie	hlavní nositelé polarizace	hlavní projevy integrace
globální	rozvojové póly globálního významu	vytváření rozvojových zón nadnárodního významu
makroregionální	rozvojové póly mezinárodního významu	vytváření rozvojových zón národního významu
mezoregionální	rozvojové póly národního významu	vytváření rozvojových zón regionálního významu
mikroregionální	centra nodálních regionů	rozvoj nodálních procesů

Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska naplňování tradičního cíle dosavadní regionální politiky EU, tj. podpory zaostávajících regionů, představuje v tomto kontextu zásadní otázku rozlišování základních typů negativních disparit. Disparity v ekonomickém rozvoji lze členit na hierarchicky podmíněné, determinované významovým postavením regionu, jejichž regulace by byla v rozporu se zákonitostmi sociálně-geografické organizace území (a tedy neefektivní) a vývojově podmíněné, determinované odlišným tempem a kvalitou ekonomického vývoje, jejichž snižování prostřednictvím regionální politiky (společensky ospravedlnitelné aplikací principu solidarity) lze v rámci skupin sdružujících regiony podle podobnosti jejich významového postavení považovat za odůvodněné. Obecně jde o tradiční typ tzv. pojišťovací regionální politiky. Je zřejmé, že pro identifikaci vývojových disparit je potřebné mít k dispozici verifikovanou metodiku jejich zjišťování (viz následující kapitola).

Závěrem této části je účelné připojit i definici interaktivně souvisejícího pojmu regionální konkurenceschopnost. Regionální konkurenceschopnost je chápána jako schopnost regionů vytvářet vysoký příjem a zaměstnanost obyvatelstva v podmínkách otevřené ekonomiky (Kitson, M., Martin, R., Tyler, P., 2005). V tomto kontextu pak logicky nabývá na významu i podpora regionů disponujících komparativními výhodami jako nositelů pozitivních disparit v duchu tzv. strategické regionální politiky. Je třeba mít ovšem na zřeteli skutečnost, že tato politika obecně podporuje divergenční tendence. S tím spojené prohlubování negativních disparit lze však účinně omezovat prostřednictvím jejího interaktivního sladění s hospodářskými cykly, které lze primárně dosáhnout zacílením tohoto typu regionální politiky na období konjunktury.

2. VERIFIKACE METODIKY NA PŘÍKLADĚ ČR

Významným teoretickým základem pro identifikaci vývojových disparit je výše uvedená produkční funkce. Konkrétně jde v tomto směru o územně vázané faktory konkurenceschopnosti, které lze výhodně interpretovat prostřednictvím vypracovaného komplexního ukazatele kvality podnikatelského prostředí – KPP (Víturka, M., 2003). Tento přístup je nepochybně v souladu s potřebami praxe, neboť odpovídající nabídka představuje hlavní oblast, ve které mezi sebou regiony soutěží ve snaze vytvářet co nejlepší podmínky pro rozvoj a přilákání odpovídajících podnikatelských aktivit. Vlastní metodika vychází z identifikace faktorů odrážejících verifikované investiční a rozvojové preference firem. Jednotlivé faktory KPP a jejich významové váhy byly určeny na základě mezinárodních průzkumů lokalizačních preferencí investorů působících zejména ve zpracovatelském průmyslu a vyšších tržních službách, orientovaných na „lokalizačně citlivé“ nadnárodní firmy (získané informace byly s využitím statistických metod včetně faktorové analýzy návazně adaptovány na podmínky ČR). Faktory KPP jsou podle jejich vypovídací schopnosti členěny do šesti hlavních skupin, seřazených dále podle významových vah (podrobněji viz Víturka, 2003):

- obchodní faktory poskytující základní informace o tržním prostředí jednotlivých regionů včetně potenciálů zahraniční a domácí poptávky;
- pracovní faktory poskytující základní informace o celkové úrovni a kvalitě regionální nabídky pracovních sil;
- regionální a lokální faktory poskytující základní informace o rozvinutosti podnikatelské a znalostní báze;
- infrastrukturní faktory poskytující základní informace o technických předpokladech integrace jednotlivých regionů do světové ekonomiky (dopravní a ICT sítě);
- cenové faktory představující specifické indikátory úrovně poptávky a nabídky na regionálních trzích územně vázaných výrobních faktorů (trh práce a trh nemovitostí);
- environmentální faktory poskytující vybrané informace vztahující se ke kvalitě života, vykazující významné vazby na podnikatelské prostředí.

V tomto kontextu je potřebné poznamenat, že česká ekonomika se zatím nachází v etapě rozvoje „taženého investicemi.“ Je zřejmé, že nemá-li v dlouhodobé perspektivě dojít ke snížení konkurenceschopnosti, je nutný její přechod do etapy rozvoje „taženého inovacemi“ a v souladu s tím je potřebné počítat i s významnými změnami významových vah jednotlivých faktorů KPP. Z provedených analýz zatím vyplývá, že potenciální změny indukované přechodem ke znalostní ekonomice jsou spojené především s oslabováním významu infrastrukturních faktorů a některých dílčích faktorů (např. faktoru finanční asistence ze strany obcí). Na druhé straně pak dochází k růstu významu zejména pracovních a dále environmentálních faktorů a vybraných dílčích faktorů (zejména faktoru podnikatelské a znalostní báze).

Jako základní prostorové jednotky hodnocení KPP byly v našem případě zvoleny kraje, které představují mezoregionální hierarchickou úroveň. Vzhledem k jejich poměrně značné ekonomické i urbanistické heterogenitě byly odpovídající hodnoty stanoveny na základě agregací dílčích hodnot vypočtených za příslušné elementární mikroregiony, které byly z praktických důvodů (výkon státní správy,

dostupnost statistických údajů atd.) ztotožněny s územními obvody tzv. pověřených obcí s rozšířenou působností 3. stupně. Tyto jednotky svým charakterem do značné míry odpovídají nodálním regionům typu jádro – zázemí (jde celkem o 205 územních obvodů pověřených obcí 3. stupně, ke kterým bylo dále přiřazeno území hlavního města Prahy). Vypovídací schopnost vypracované originální metodiky byla v předchozích studiích ověřena na základě následujících výzkumných hypotéz:

- hodnoty KPP mají silné vazby na úroveň HDP – verifikace všeobecné vypovídací schopnosti hodnocení KPP (všeobecné vazby na sociálně-ekonomickou organizaci společnosti). Hypotéza byla prověřena na mezoregionální úrovni krajů, pro které jsou k dispozici údaje o regionálním HDP, a její platnost byla potvrzena – vypočtená hodnota korelačního koeficientu přesahuje hranici 0,95;
- hodnoty KPP na mikroregionální úrovni ve významné míře korespondují s populační velikostí odpovídajících elementárních regionů jako základního indikátoru jejich významové pozice – verifikace vypovídací schopnosti z pohledu aplikace tradiční regionální politiky (všeobecné vazby na sociálně-geografickou organizaci společnosti). Její platnost byla potvrzena: pokles průměrných hodnot KPP podle stanovených velikostních skupin mikroregionů s hraničními hodnotami 200, 100, 50 a 25 tis. obyvatel (základní míra významového postavení regionů) činí 1,7 – 2,5 – 3,1 – 3,4 – 3,9.

Hodnocení KPP poskytuje věcně a prostorově strukturované informace o rozvojevě významných faktorech, které se vesměs vyznačují relativně významnou prostorovou stabilitou (hodnoty faktorů byly stanoveny na základě provedení podrobných analýz vztahujících se převážně k období let 2001 až 2002; v současnosti probíhá nový cyklus hodnocení). Hlavní výhodou daného přístupu ve srovnání s obvykle používanými desagregacemi vybraných makroekonomických ukazatelů je jeho vyšší explanační schopnosti, posilující přímé vazby na formulování programových cílů regionální politiky.

Dosažené výsledky hodnocení na mezoregionální úrovni ukazují, že s výjimkou v podmínkách ČR zcela specifického Pražského kraje nejsou rozdíly mezi zbývajících třinácti kraji v celkové úrovni KPP příliš výrazné (nejlepší hodnoty z nich vykazují Jihomoravský spolu s Plzeňským krajem a naopak nejhorší hodnoty kraj Moravskoslezský spolu s Ústeckým). Ve všech těchto krajích totiž mají významný podíl relativně málo urbanizované "venkovské" mikroregiony, které obvykle disponují pouze nízkou úrovní KPP. V souladu s naznačenou výraznou heterogenitou krajů mají tedy z hlediska praktického hodnocení disparit lepší vypovídací schopnosti analýzy založené na mikroregionálním přístupu.

Výsledky hodnocení KPP podle stanovených velikostních skupin mikroregionů jsou přehledně prezentovány s využitím metody benchmarkingu (benchmarking obecně označuje metodu analýzy procesů a výkonů prostřednictvím systematického porovnání zkoumaného subjektu s ostatními relevantními subjekty). Přiložená tabulka poskytuje selektivní informace o negativních i pozitivních disparitách, prezentovaných ve vazbě na významové postavení elementárních mikroregionů (zahrnuty mikroregiony s minimálně 10 % odchylkou KPP od průměru příslušné velikostní skupiny): nejlepší hodnoty zde reprezentují nesporné pozitivní disparity a nejhorší hodnoty pak nesporné negativní disparity, jejichž snižování je hlavním všeobecným cílem tradiční regionální politiky. V případě negativních disparit byl

zjištěn dominantní podíl moravských mikroregionů, kde v tomto směru jednoznačně převládají mikroregiony příslušné k Moravskoslezskému kraji (z českých regionů se zřetelněji prosazují pouze mikroregiony Ústeckého kraje). V případě pozitivních disparit pak jednoznačně zaujímají nejlepší pozici mikroregiony Středočeského kraje. Pokud se přesuneme na mezoregionální tj. krajskou úroveň, zjišťujeme adekvátním postupem největší výskyt negativních disparit v případě Moravskoslezského a Ústeckého kraje, což do značné míry koresponduje s výsledky ostatních provedených analýz, vycházejících z tradičních metodických postupů.

Tabulka č.2: Selektivní benchmarking mikroregionů podle KPP

velikostní skupina mikroregionů v tis. obyvatel				
200 a více	100–199	50–99	25–49	méně než 25
nejlepší hodnoty:				
Praha	Plzeň	K. Vary	Říčany	Kuřim
	Pardubice	Bran./L.-S.B.	Jičín	Dobříš
	H.Králové	Jihlava	Poděbrady	Jilemnice
	Č.Budějovice	M. Boleslav	Beroun	Lanškroun
		Tábor	Černošice	
		Benešov	Turnov	
		Jablonec/N.		
nejhorší hodnoty:				
Ostrava	Frýdek.-Mís.	Karviná	Hlučín	Jablunkov
	Teplice	Havířov	Orlová	Vítkov
	Opava	Sokolov	Bílovec	Rýmařov
		U. Brod	Krnov	Konice
		Kyjov	Bohumín	Kravaře
		Třinec	Sušice	Broumov
		Boskovice	Rumburk	Odry
		Vsetín	Veselí/M.	Králíky
			Č. Těšín	

Poznámka: Mikroregiony jsou označeny názvem příslušné pověřené obce 3. stupně (pracovně podřízené a velikostně nevyhovující mikroregiony jsou vyznačeny kurzivou).

Zdroj: vlastní výzkum

Rozvoj jednotlivých krajů je v souladu s diferenciací v celkové vybavenosti, resp. kvalitě KPP konkrétně ovlivňován rozdíly ve vybavenosti jednotlivými faktory KPP, které selektivně ovlivňují jejich atraktivitu prostřednictvím interakcí s různorodými preferencemi poptávajících subjektů. V tomto směru podává základní přehled následující tabulka, kde jsou tyto rozdíly specifikovány podle krajů a hlavních skupin faktorů KPP (v tomto případě jde o krajské agregace nevážených mikroregionálních hodnot). Konstrukce tabulky vychází ze zásady, že za každý kraj jsou uvedeny dvě (výjimečně jedna) nejlepší a dvě (výjimečně jedna) nejhorší skupiny faktorů, přičemž hodnocení pozice v rámci ČR zahrnuje tři nejlepší a tři nejhorší kraje.

Výsledky komplexních mezoregionálních a mikroregionálních analýz KPP poskytují základní informace pro stanovení optimálních priorit podpory rozvoje krajů V tomto kontextu je ovšem potřebné rovněž zohlednit nejen disponibilní vize rozvoje jednotlivých krajů, ale i rozdíly v efektivitě využívání hlavních faktorů KPP. Tato

efektivita je pochopitelně především záležitostí podnikatelského sektoru, z pohledu by tedy nemělo primárně jít o přímou podporu podnikatelských subjektů (s výjimkou možnosti systémové podpory MSP povolené Evropskou komisí), ale především o stimulaci žádoucích změn cílených na udržení resp. posílení konkurenceschopnosti. V souladu s výše uvedenou definicí regionální konkurenceschopnosti a nezbytným přechodem ke znalostní ekonomice (podmíněného vyčerpáním cenových konkurenčních výhod české ekonomiky) lze v tomto směru pokládat za prioritní oblasti podpory využití lidských zdrojů (regionální míra nezaměstnanosti má silnou vazbu na úroveň strukturálního přizpůsobení ekonomiky globálním vývojovým trendům, resp. zastoupení ekonomicky citlivých odvětví) a rozvoj inovačního potenciálu firem (inovující firmy lépe vzdorují zejména cenově založené konkurenci a v souladu s tím se i lépe prosazují na mezinárodních trzích). Problematice lidských zdrojů a tvorby inovací již byla věnována pozornost v dřívějších studiích a není tak v příspěvku dále rozváděna (podrobněji viz např. Víturka, M. – Žítek, V. – Tonev, P., 2005).

Tabulka č. 3: Poziční hodnocení krajů podle skupin faktorů KPP

kraj	pozice z pohledu ČR		pozice z pohledu kraje	
	velmi příznivá	velmi nepříznivá	příznivá	nepříznivá
PR	P, C, I, R, O	-	-	E
SČ	O, I, P, C	E	-	-
JČ	R, E	-	-	I, O
PL	-	-	E, O	P, R
KV	-	P	E, O	R
ÚL	O, R	P, E	-	-
LB	-	I	E, O	C
KH	E	R	O	C
PA	-	R, C	E, O	-
VY	E	I, C	R	-
JM	I, C	-	-	O, R
OL	-	O, I	P, R	-
ZL	P	O	E	C
MS	-	O, P, R, C, E	I	-

Poznámka: O – obchodní faktory, P – pracovní faktory, R – regionální a lokální faktory, I – infrastrukturní faktory, C – cenové faktory, E – environmentální faktory.

Zdroj: vlastní výzkum

3. ZÁVĚR

Na základě provedených výzkumů, jejichž výsledky byly úspornou formou prezentovány v předchozím textu, je možné přijmout následující závěry podporující zvýšení efektivity a účinnosti regionální politiky:

- rozvojové disparity vznikají vývojovou a řádovostní (hierarchickou) diferenciací společenských systémů, přičemž účinnost jejich regulace je primárně determinována mírou respektování zákonitostí sociálně-ekonomické a sociálně-geografické organizace těchto systémů (preferenze tržně konformních opatření);

- negativní rozvojové disparity lze v dlouhodobém časovém horizontu neefektivněji snižovat prostřednictvím konkrétních programů přijímaných v rámci regionální politiky, orientovaných na zvyšování kvality podnikatelského prostředí, rozvoj integračních procesů a lepší využívání regionálních zdrojů růstu;
- za základní prostorový rámec pro snižování společensky závažných rozvojových disparit lze považovat mezoregionální úroveň – v českých podmínkách tuto úroveň reprezentují kraje, představující z ekonomického pohledu základní jednotky územní dělby práce integrované jejich centry, které vesměs vykonávají funkci pólů rozvoje národního (v případě Prahy nadnárodního) významu;
- identifikaci rozvojových disparit vznikajících na mikroregionální úrovni je nutné provádět v rámci relevantních velikostních skupin mikroregionů, přičemž lze účelně vycházet z vyhodnocení odpovídajících odchylek skutečných hodnot kvality podnikatelského prostředí od teoreticky příslušných hodnot (stanovených na úrovni celé ČR);
- dlouhodobé ekonomické zaostávání regionů lze obecně interpretovat tak, že tyto regiony nedisponují potřebnými zdroji endogenního růstu a je proto nutné zvýšit jejich atraktivitu pro alokaci exogenních zdrojů (např. prostřednictvím regionalizace investičních pobídek).

Pokud jde o systémový a praktický význam problému disparit, v kontextu regionální politiky lze konstatovat, že fundamentální výzkum této problematiky je velmi aktuální a jeho aplikovatelné výsledky mohou výrazně přispět k celkovému zkvalitnění regionálního managementu na všech stupních územního řízení v České republice. Současný stav lze charakterizovat tak, že i pokud jsou disparity intuitivně správně identifikovány, chybí nástroje a mechanismy jejich klasifikace, vzájemného srovnávání a vyhodnocování. V tomto kontextu lze konstatovat, že prezentovaný příspěvek představuje jednu z prvních systematictější orientovaných snah o snížení deficitu výzkumné sféry v dané oblasti.

Závěrem je potřebné se alespoň stručně v daném kontextu zmínit i o nejdůležitějších otázkách celkového směřování regionální politiky. Řešení diskutovaného problému disparit nepochybně patří do „arsenálu“ tradiční regionální politiky. Je zjevné, že v současnosti výrazně přibývají snahy o modernizaci jejího obsahu, které lze zobecnit ve smyslu její silnější orientace na podporu zvyšování regionální konkurenceschopnosti. Současně lze zaznamenat i rostoucí pozornost věnovanou regionálním aspektům v rámci sektorových politik (např. v průmyslové, zemědělské, dopravní a energetické politice). Naznačené trendy odrážejí i odpovídající (i když někdy poněkud rozpačité) aktivity EU. Kromě tzv. Lisabonské strategie, kladoucí hlavní důraz na růst konkurenceschopnosti ve vazbě na tvorbu kvalitních pracovních míst v intencích rozvoje znalostní ekonomiky (při jejíž revizi byla za jednu z jejích významných příčin označena i nedostatečná pozornost věnovaná regionální dimenzi strategie), tuto skutečnost zjevně dokládá i vytyčení nového cíle „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“ v rámci nového plánovacího cyklu 2007 – 2013 Politiky hospodářské a sociální soudržnosti, resp. Strukturální politiky EU. Jejím nejdůležitějším cílem však i nadále zůstává tradičně orientovaný cíl „Konvergence“ a v této souvislosti tak sladění obou do

značné míry protichůdných cílů v rámci systémů regionálních politik jistě nebude jednoduchou záležitostí.

POUŽITÁ LITERATURA

BENEŠ, M.: Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, Working paper č. 5, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, ESF MU, Brno 2006.

BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D.: Teorie regionálního rozvoje. PŘF UK, Nakladatelství Karolinum, Praha 2002.

CAMBRIDGE ECONOMETRICS, ECORYS-NEI: A study on the factors of regional competitiveness (A draft final report for the European Commission), University of Cambridge, 2003.

DRUCKER, P. F.: Inovace a podnikavost. Management Press, Praha 1993.

DRUCKER, P., F.: Věk diskontinuity. Management Press, Praha 1994.

EUROPEAN COMMISSION: Aggregate and regional impact – Regional growth and convergence. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 1997.

GARELLI, S.: Competitiveness of nations: The Fundamentals. In: World Competitiveness Yearbook, IMD Lausanne, 2002.

HAMPL, M.: Geografická organizace společnosti a transformační procesy v České republice. PŘF UK, Praha 1996.

HAMPL, M.: Geografická organizace společnosti v České republice: transformační procesy a jejich obecný kontext. PŘF UK, Praha 2005.

HUČKA, M.: Vznik a příčiny územních nerovností. Regionální disparity, Regionální disparity, Working papers, č. 1, EF VŠB-TU, OPF SU, Ostrava 2008.

KADERÁBKOVÁ, A. A KOL.: Ročenka konkurenceschopnosti České republiky. CES VŠEM a NOZV NVF, Praha 2005.

KITSON, M. – MARTIN, R. – TYLER, P.: The regional competitiveness debate. University of Cambridge, 2005.

KLAASSEN, L. H. – VANHOVE, N.: Regional policy: an European approach. Avebury, 1987.

KOELLREUTER, CH.: Regional benchmarking as a tool to improve regional foresight, European Commission - Research - Directorate K, Brussels 2002.

KUTSCHERAURER, A.: Východiska výzkumu regionálních disparit v územním rozvoji České republiky. Regionální disparity, Working papers, č. 1, EF VŠB-TU, OPF SU, Ostrava 2008.

MOLLE, W.: European Cohesion policy. London, Routledge 2007.

NETHERLANDS ECONOMIC INSTITUTE IN COOPERATION WITH ERNST & YOUNG: New location factors for mobile investment in Europe. Office for Official Publications of the European Communities. Brussel - Luxembourg 1993.

OECD, EUROSTAT: Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. EUROSTAT, Luxembourg 2005. Dostupný na www.epp.eurostat.ec.europa.eu).

PORTER, M.: The competitive advantages of nations. The Free Press, New York 1990.

PORTER, M.: Competitive advantage, agglomeration economies and regional policy. International Regional Science Review, No 1 a 2, 1996.

SLANÝ, A. a kol.: Faktory konkurenceschopnosti. CVKS ESF MU, Brno 2007.

SKOKAN, K.: Klastry a konkurenceschopnost regionů. Habilitační práce, VŠB – TU Ostrava 2003.

VITURKA, M. & KOL.: Investiční atraktivita vybraných měst České republiky. ESF MU, Brno 1998.

VITURKA, M.: Zahraniční investice a strategie regionálního rozvoje. ESF MU, Brno 2000.

VITURKA, M. & kol.: Regionální vyhodnocení kvality podnikatelského prostředí v České republice. ESF MU, vyd. MU, Brno 2003.

VITURKA, M. – ŽÍTEK, V. – TONEV, P.: Regionální předpoklady rozvoje inovací. Working paper, č. 4, CVKS ESF MU, Brno 2005.

VITURKA, M.: Regionální ekonomie a politika II. ESF MU, Brno 2007.

VITURKA, M.: Konkurenceschopnost regionů, možnosti jejího hodnocení a stimulace. Sborník z X. Mezinárodního kolokvia o regionálních vědách, ESF MU, Brno 2007.

ŽÍTEK, V. – KUNC, J. – TONEV, P.: Vybrané indikátory regionální konkurenceschopnosti a jejich vývoj. Working paper č. 21, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, ESF MU, Brno 2006.

MOŽNOSTI MĚŘENÍ REGIONÁLNÍCH INOVAČNÍCH VÝSTUPŮ

VLADIMÍR ŽÍTEK

Inovační výkonnost ekonomik patří v současnosti k nejvíce sledovaným charakteristikám. Pro hodnocení inovační výkonnosti se používá různých metod, příkladem může být zejména Sumární inovační index (SII), pomocí něhož jsou hodnoceny jednotlivé země z pohledu 25 indikátorů. Tyto jsou rozděleny do skupin, a to primárně na inovační vstupy a inovační výstupy. Tato studie prezentuje první část výzkumu, ve které se zjišťuje, které z ukazatelů zahrnutých do této metody na straně inovačních výstupů jsou dostupné tak, aby bylo možné použít následně metodu pro hodnocení inovační výkonnosti regionů (NUTS 3) v České republice. Tím je vytvořen metodický základ pro budoucí definování regionálního inovačního indexu. Součástí studie jsou dílčí syntézy za obě skupiny ukazatelů na straně inovačních výstupů: Využití v praxi (Applications) a Duševní vlastnictví (Intellectual property), ale také celková syntéza hodnocení inovačních výstupů.

1. ÚVOD

V posledních letech se objevují tendence přesunu od podpory inovací z národní úrovně na regionální úroveň, neboť se v mnoha případech ukázalo, že řada úspěšných iniciativ vznikla právě na regionální úrovni. Byl tedy uznán význam místa pro rozvoj inovací. Regiony mají některé specifické vlastnosti, které se nevyskytují na národní úrovni. Pro rozvoj inovací je důležitá blízkost mezi firmami, výzkumem a univerzitami. Tato blízkost vede k přelévání znalostí se všemi pozitivními dopady (např. akumulace užitečných znalostí, kvalifikovaní absolventi univerzit, networking). Geografická blízkost umožňuje sdílení tacitních znalostí a zvyšuje kapacity pro lokalizované učení. Tacitní znalosti jsou znalosti, které nelze zaznamenat a třídít a učí se prostřednictvím zkušeností. Lokalizované učení je možné i díky společné základě regionálních institucí.

Inovační politiky a opatření národních států i regionů závisí také na dostupnosti statistických dat o inovacích. Obecně je možné inovační výkonnost a inovační prostředí hodnotit podle dvou základních typů ukazatelů: individuální ukazatele a sdružené ukazatele.

Individuální ukazatele o inovacích jsou zjišťovány v rámci statistických šetření. Je důležité, aby statistiky za jednotlivé státy byly navzájem srovnatelné. Proto vznikla jednotná metodika sběru dat o inovacích, která se nazývá Oslo manuál. Oslo manuál byl vytvořen na počátku 90. let Evropskou komisí, Eurostatem a OECD. Na základě Oslo manuálu se v jednotlivých zemích provádí šetření o inovacích s názvem Community Innovation Survey (CIS). Od roku 2004 má statistika o inovacích v EU i svůj právní základ (Commission Regulation (EC) No 1450/2004 of 13 August 2004 implementing Decision No 1608/2003/EC of the European Parliament and of the Council concerning the production and development of Community statistics on innovation).

Příkladem souhrnného ukazatele hodnotícího inovační výkonnost pomocí syntézy individuálních kritérií může být hodnocení European Innovation Scoreboard.

2. CÍLE A METODICKÁ VÝCHODISKA

Cílem příspěvku je použít SII pro hodnocení inovační výkonnosti regionů, a to na úrovni tzv. inovačních výstupů. Za tímto účelem je možné navrhnout metodický postup pro následnou konstrukci Regionálního inovačního index (RII).

Přitom lze očekávat určitá omezení související s dostupností dat zahrnutých v SII. Některé údaje jsou sledovány pouze na úrovni národních ekonomik (NUTS 0), jiné jsou na regionální úrovni dostupné pouze z plošných censů obyvatelstva (v ČR v roce 2001 a v roce 2011). Proto je nutná korekce určitých ukazatelů resp. jejich nahrazení jinými alternativami. Jednotlivé ukazatele jsou vztaženy k roku 2005, za který jsou většinou naposledy dostupné.

Na základě zjištěných výsledků lze provést syntézu hodnot navržených ukazatelů, a to jednak syntézu dílčího charakteru za jednotlivé komponenty inovačních výstupů, ale také celkovou syntézu regionálních inovačních výstupů.

Příspěvek zahrnuje ukazatele za kraje ČR. Pouze kraje Středočeský a hlavní město Praha jsou sloučeny. Takový postup vede k částečné eliminaci extrémních hodnot Prahy (směrem nahoru) i Středočeského kraje (směrem dolů) a též k většímu zrealnění údajů, neboť Praha tvoří přirozené centrum Středočeského kraje a ten je zase naopak přirozeným zázemím hlavního města.

3. INOVAČNÍ VÝSTUPY

Indikátory inovačních výstupů jsou v rámci SII zahrnuty do dvou skupin. První skupinou je Využití v praxi (Applications) a druhou skupinou Duševní vlastnictví (Intellectual property). V souladu s výše uvedeným je stejná struktura použita i v tomto příspěvku, jednotlivé skupiny jsou představovány částmi 3.1 a 3.2. Text je následně doplněn též o dílčí syntézu obou skupin.

3.1. Využití v praxi (Applications)

Sumární inovační index v rámci této skupiny posuzuje pět ukazatelů, a to:

- zaměstnanci v hi-tech službách (% celkové pracovní síly),
- export hi-tech produktů jako podíl na celkovém exportu,
- prodej produktů nových na trhu (% celkového obrátu),
- prodej produktů nových pro firmu (% celkového obrátu),
- zaměstnanost v medium-tech a high-tech výrobě (% celkové pracovní síly).

Nalézt údaje, které by korespondovaly s SII se ukázalo, jako velmi obtížný úkol. Předem bylo nutné rezignovat na možnost naplnit ukazatele hodnotící prodej nových produktů. Upřímnou snahou byl motivován postup vedoucí k nahrazení ukazatele exportu high-tech produktů exportem ICT. Takový ukazatel se zdál být relevantní, avšak jeho naplnění reálnými čísly způsobilo díky totální polarizaci ve prospěch Pardubického kraje rozkolísání celého regionálního inovačního indexu. Tato skutečnost se stala jednoznačným důvodem pro vyloučení daného ukazatele z této studie. Do skupiny Využití v praxi byly tedy nakonec zahrnuty pouze tyto dva ukazatele:

- zaměstnanost v odvětví služeb high-tech sektoru v ČR (% celkové zaměstnanosti),

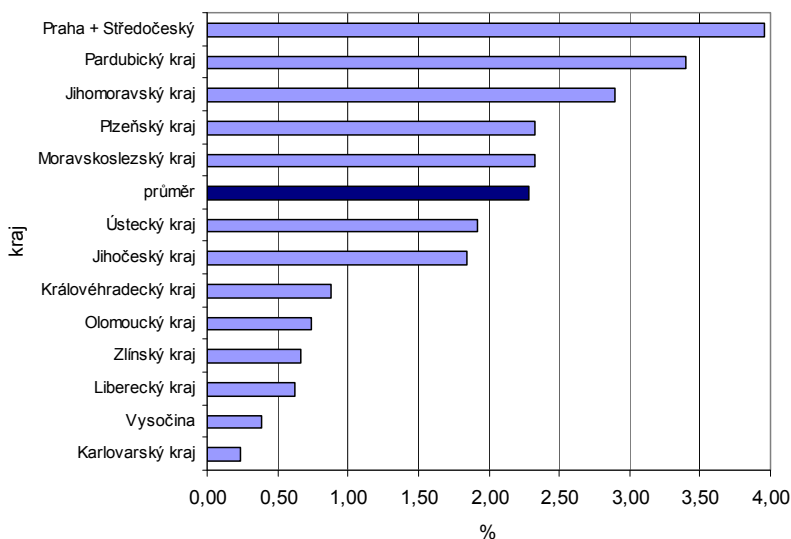
- zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu high-tech sektoru v ČR (% celkové zaměstnanosti).

3.1.1. Zaměstnanost v odvětví služeb high-tech sektoru v ČR

Ukazatel je konstruován jako podíl zaměstnanosti v high-tech službách na celkové zaměstnanosti. Data pro zaměstnanost v high-tech oborech jsou čerpána z publikace ČSÚ High-tech sektor. Celková zaměstnanost v roce 2005 vychází z výběrového šetření ČSÚ, jehož výsledky jsou prezentovány v publikaci Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil za 4. čtvrtletí 2005.

Nejvyšší podíl zaměstnanosti v odvětví služeb high-tech sektoru na celkové zaměstnanosti mají kraje Praha+Středočeský (3,96 %), Pardubický (3,40 %) a Jihomoravský (2,90 %). Nejmenší podíl mají naopak kraje Liberecký (0,62 %), Vysočina (0,39 %) a Karlovarský (0,23 %).

Graf č. 1: zaměstnanost v odvětví služeb high-tech sektoru v ČR (% celkové zaměstnanosti)



Zdroj: autor (data: Český statistický úřad)

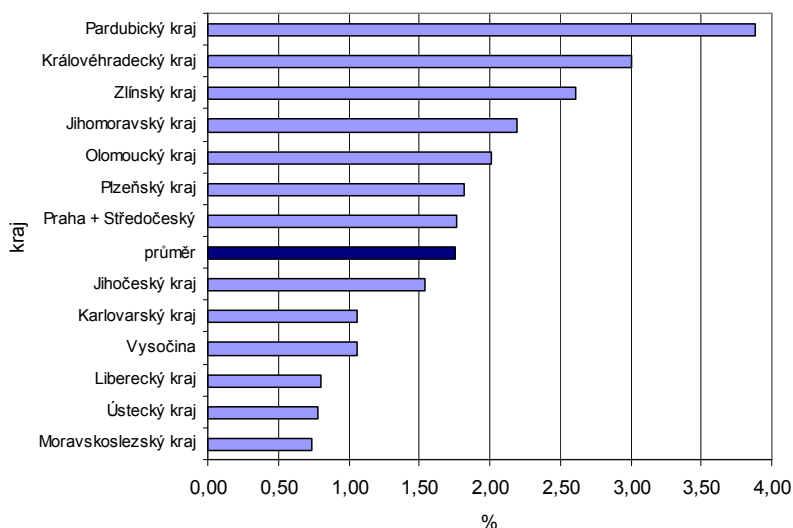
3.1.2. Zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu high-tech sektoru v ČR

Ukazatel je vytvořen shodným způsobem jako předchozí, pouze zaměstnanost ve službách high-tech sektoru je nahrazena zaměstnaností ve zpracovatelském průmyslu high-tech sektoru. Data vychází ze stejných zdrojů.

Nejvyšší podíl zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu high-tech sektoru na celkové zaměstnanosti mají kraje Pardubický (3,88 %), Královéhradecký (3,01 %) a Zlínský (2,61 %). Nejmenší podíl mají naopak kraje Liberecký (0,80 %), Ústecký (0,79 %) a Moravskoslezský (0,74 %). Zajímavostí ukazatele vysoký počet (sedm)

nadprůměrných regionů a „špatné“ postavení kraje Praha+Středočeský (1,76 % - 7. pořadí).

Graf č. 2: Zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu high-tech sektoru v ČR (% celkové zaměstnanosti)



Zdroj: autor (data: Český statistický úřad)

3.2. Duševní vlastnictví (Intellectual property)

Sumární inovační index v rámci této skupiny posuzuje pět ukazatelů, a to:

- EPO patenty na milion obyvatel,
- USPTO patenty na milion obyvatel,
- triádové patenty na milion obyvatel,
- nové ochranné známky společenství na milion obyvatel,
- nové průmyslové vzory společenství na milion obyvatel.

Pro konstrukci regionálního inovačního indexu byly zvoleny pouze 2 ukazatele. Nehodnotí se zde ochranu duševního vlastnictví na mezinárodní úrovni, neboť tato data nejsou dostupná za regiony NUTS 3 a navíc české firmy tuto ochranu bohužel nevyužívají příliš často. Výpočty vychází z dat Českého úřadu průmyslového vlastnictví, která se vztahují k roku 2005 a která se týkají patentů a užitečných vzorů. Do skupiny Duševní vlastnictví byly nakonec zahrnuty tyto ukazatele:

- patentové přihlášky u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR,
- zapsané užité vzory u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR.

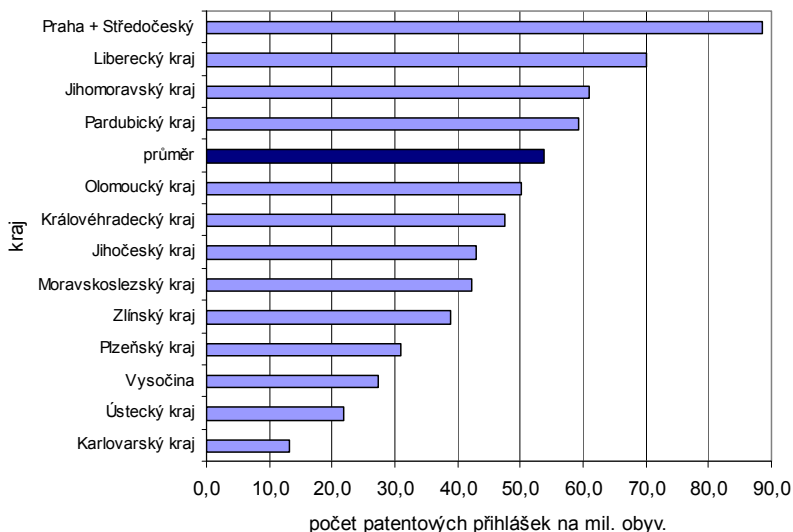
3.2.1. Patentové přihlášky u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR

Patentové přihlášky jsou vyjádřeny jako patentové přihlášky od původců (vynálezců) z ČR u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR na milion obyvatel. Nehodnotíme skutečné udělení patentu, ale pouze podanou přihlášku, protože

udělení patentu může trvat několik let a protože v Evropě (na rozdíl od např. USA) se sledují spíše patentové přihlášky.

Nejvíce patentových přihlášek na milion obyvatel mají kraje Praha+Středočeský (88,6), Liberecký (70,0) a Jihomoravský (61,0), nejméně naopak kraje Karlovarský (13,1), Ústecký (21,9) a Vysočina (27,5). Průměr za Českou republiku je 53,6 patentů na milion obyvatel.

Graf č. 3: Patentové přihlášky u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR (na mil. obyvatel)



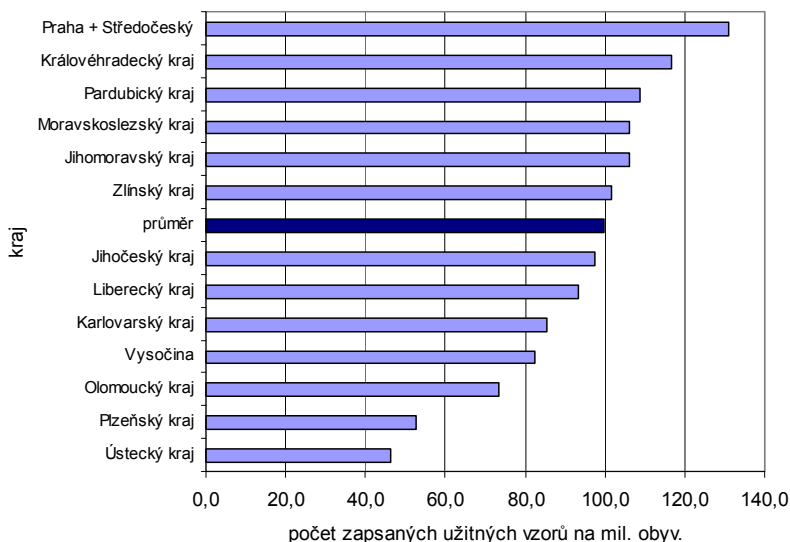
Zdroj: autor (data: Český statistický úřad)

3.2.2. Zapsané užité vzory u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR

Zapsané užité vzory jsou vyjádřeny jako skutečně zapsané užité vzory od původců (vynálezců) z ČR u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR na milion obyvatel. Zde naopak nehodnotíme přihlášky, ale skutečnou registraci, neboť ta na rozdíl od patentu trvá pouze několik měsíců.

Nejvíce užitečných vzorů na milion obyvatel mají kraje Praha+Středočeský (131,1), Královéhradecký (116,8) a Pardubický (108,8). Nejméně kraje Ústecký (46,2), Plzeňský (52,7) a Olomoucký (73,6). Průměr za Českou republiku je 99,7 užitečných vzorů na milion obyvatel.

Graf č. 4: Zapsané užité vzory u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR (na mil. obyvatel)



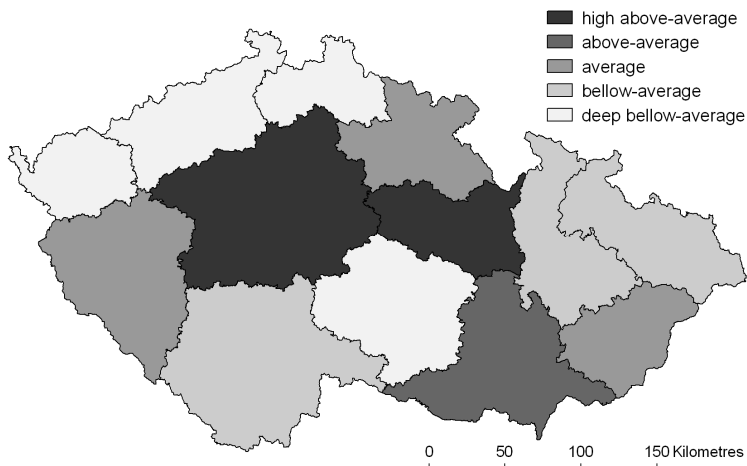
Zdroj: autor (data: Český statistický úřad)

3.3. Syntéza

Na základě výše uvedených výsledků je možné provést následující dílčí syntézu samostatně pro obě skupiny zahrnující dílčí kritéria hodnocení. Pro tento účel jsou regiony NUTS 3 rozděleny dle výsledku do pěti skupin, které jsou v kartogramech označeny jako vysoce nadprůměrné (high above-average), nadprůměrné (above-average), průměrné (average), podprůměrné (below-average) a vysoce podprůměrné (deep below-average).

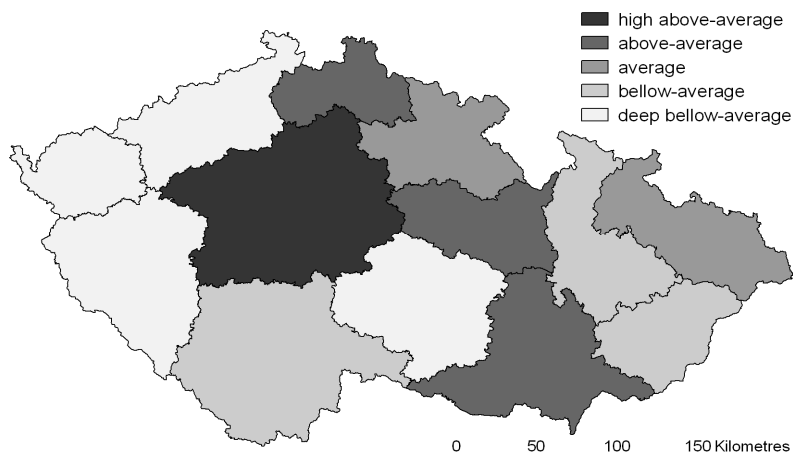
Obrázek č. 1 znázorňuje syntézu ukazatelů ve skupině Využití v praxi (Applications). Je z něj patrné, že vysoce nadprůměrných hodnot dosahují kraje Praha+Středočeský a Pardubický, nadprůměrný je kraj Jihomoravský. Celkem čtyři kraje pak dosahují vysoce podprůměrných hodnot, a to kraj Karlovarský, Ústecký, Liberecký a Vysočina.

Obrázek č. 1: Využití v praxi (Applications)



Zdroj: autor (data: Český statistický úřad)

Obrázek č. 2: Duševní vlastnictví (Intellectual property)



Zdroj: autor (data: Český statistický úřad)

Obrázek č. 2 znázorňuje syntézu ukazatelů ve skupině Duševní vlastnictví (Intellectual property). Je z něj patrné, že vysoce nadprůměrných hodnot dosahuje pouze sloučený kraj Praha+Středočeský, nadprůměrné jsou kraje Jihomoravský, Pardubický a Liberecký. Celkem čtyři kraje pak dosahují vysoce podprůměrných hodnot, a to kraj Karlovarský, Ústecký, Plzeňský a Vysočina.

Zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů a závěry dílčí syntézy lze následně použít pro realizaci celkové syntézy pro hodnocení inovačních výstupů za kraje ČR. Při použití shodné metodiky je možné kraje opět rozdělit na vysoce nadprůměrné

(VNP), nadprůměrné (NP), průměrné (P), podprůměrné (PP) a vysoce podprůměrné (VPP) tak, jak to znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Syntéza regionálních inovačních výstupů

kraj (NUTS 3)	využití v praxi	duševní vlastnictví	inovační výstupy
Praha+Středočeský	VNP	VNP	VNP
Jihočeský	PP	PP	PP
Plzeňský	P	VPP	PP
Karlovarský	VPP	VPP	VPP
Ústecký	VPP	VPP	VPP
Liberecký	VPP	NP	PP
Královéhradecký	P	P	P
Pardubický	VNP	NP	VNP
Vysočina	VPP	VPP	VPP
Jihomoravský	NP	NP	NP
Olomoucký	PP	PP	PP
Zlínský	P	PP	PP
Moravskoslezský	PP	P	PP

Zdroj: autor

Mezi vysoce nadprůměrné kraje se podle očekávání zařadila Praha+Středočeský kraj spolu s krajem Pardubickým, jehož začlenění do nejlepší skupiny je dáno především vysokým podílem zaměstnanosti v high-tech sektoru.

Nadprůměrný je kraj Jihomoravský, který ani v jednom ze zkoumaných ukazatelů nepřekročil hranici této skupiny a nemá tak prozatím ambice postoupit mezi vysoce nadprůměrné.

Také ve skupině průměrných krajů je pouze jeden NUTS 3, a to kraj Královéhradecký. Z hlediska všech čtyř ukazatelů vykazuje značně nevyrovnanou výkonnost. Jejich zprůměrnováním se dostává na hodnotu 104 %, která jej řadí právě do této skupiny. Současně je tedy posledním krajem, který se v průměru pohybuje nad hranicí průměru všech krajů ČR.

Největší skupinou jsou podprůměrné kraje. Patří sem kraj Zlínský, Jihočeský, Moravskoslezský, Plzeňský, Olomoucký a Liberecký. Zejména Zlínský kraj se velmi blíží hranici průměrného kraje, dolů jej táhne především podíl zaměstnanosti v odvětví služeb high-tech sektoru na celkové zaměstnanosti.

Vysoce podprůměrné jsou podle výsledků použité metodiky tři kraje: Ústecký, Vysočina a Karlovarský. Všechny tři kraje mají společné to, že vždy s výjimkou jednoho ukazatele patří hodnotou všech ostatních mezi vysoce podprůměrné.

4. ZÁVĚR

Příspěvek představuje významný krok k řešení problematiky možností hodnocení inovační výkonnosti regionů. Zabývá se zatím však pouze hodnocením tzv. inovačních výstupů.

Inovační výstupy jsou v rámci inovačního indexu hodnoceny na úrovni dvou skupin, a to Využití v praxi (Applications) a Duševní vlastnictví (Intellectual properte). Pro obě skupiny byly nalezeny vhodné ukazatele, které korespondují s původní

metodikou. Na základě jejich aplikace bylo možné provést též první dílčí syntézy za obě skupiny.

Hodnoty ukazatelů a realizované dílčí syntézy umožnily provést též kompletní syntézu inovačních výstupů. Na jejím základě došlo k rozdělení regionů do skupin a tím k vytvoření určité typologie. Do skupiny vysoce nadprůměrných regionů (více než 130 % průměru) se zařadily Praha+středočeský kraj a Pardubický kraj, do skupiny nadprůměrných regionů (110–130 %), do skupiny průměrných (90–110 %) Královéhradecký kraj, mezi podprůměrné (70–90 %) patří kraje Zlínský, Jihočeský, Moravskoslezský, Plzeňský, Olomoucký a Liberecký a do skupiny podprůměrných (méně než 70 % průměru) Ústecký kraj, kraj Vysočina a Karlovarský kraj.

Za omezení celkového přínosu předloženého postupu pak lze považovat jeho mezinárodní nekompatibilitu, což je dáno použitím výsledků specifických či nepravidelných šetření. Autor je si této skutečnosti vědom, je však přesvědčen, že v první fázi má smysl nejprve navrhnout kompletní metodický postup pro aplikaci Regionálního inovačního indexu v ČR a následně usilovat o jeho zobecnění.

POUŽITÁ LITERATURA

ČSÚ: High-tech sektor v období 1995–2006 (http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/high_tech_sektor).

ČSÚ: Inovace v ČR v roce 2005 (kód 9605-06).

ČSÚ: Informační ekonomie v číslech 2008 (http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_ekonomie_v_cislech_2008).

ČSÚ: Krajská ročenka Jihomoravského kraje 2006 (kód 13-6201-06).

ČSÚ: Ochrana průmyslového vlastnictví v ČR v letech 2001-2005 (kód 9612-06).

ČSÚ: Trh práce 1993 – 2006 (kód 3103-07).

ČSÚ: Ukazatele výzkumu a vývoje za rok 2006 (kód 9601-07).

ČSÚ: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil za 4. čtvrtletí 2005 (kód 3101-05).

ČSÚ (Český statistický úřad): www.czso.cz.

HUKALOVÁ, M.: Statistika inovací. Inovační podnikání a transfer technologií. AIP ČR. 4/2005, s. 5-6. Praha: 2005. ISSN 1210-4612.

KLÍMOVÁ, V.: *Inovační procesy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 180 s. ISBN 80-210-4166-8.

OECD: Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. OECD 2005.

PRO INNO EUROPE: www.proinno-europe.eu.

ŽÍTEK, V. – KLÍMOVÁ, V.: *Assessment of Public Programmes Co-Financed from Structural Funds of EU for Support of Innovative Enterprise*. In *4th International Conference for Young Researchers of Economics*. Gödöllő: Szent István University, 2006. s. 331-338. ISBN 963-9483-67-2.

ANALÝZA FUNGOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ V ČR

VIKTORIE KLÍMOVÁ

Příspěvek se zabývá podnikatelskými inkubátory, které jsou v současné době považovány za významný nástroj pro rozvoj inovací. První část se zabývá inkubátory obecně, jejich úlohou, způsobem fungování a výskytem v ČR. Druhá část se zabývá výsledky dotazníkového šetření mezi českými inkubátory. Toto šetření se zaměřilo na následujících 6 oblastí: 1. základní charakteristiky inkubátorů; 2. poskytované provozní služby; 3. poskytované poradenské služby; 4. poskytované vzdělávací služby; 5. hodnocení inkubátorů a 6. financování podnikatelských inkubátorů.

1. PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY

1.1. Role podnikatelských inkubátorů

Podnikatelský inkubátor je zařízení (budova) určené začínajícím firmám, které jim má pomoci v počáteční fázi podnikání. Jsou to prostory, kde jsou vytvořeny výhodné podmínky pro začínající podnikatele. Těmi jsou například zvýhodněný nájem, sdílení infrastruktury a vybavení, zvýhodněné provozní služby a především pak služby zaměřené na rozvoj podnikatelských dovedností, tj. poskytování poradenství a šíření podnikatelského know-how.

V podmínkách České republiky je termín podnikatelský inkubátor oficiálně vymezen v programu Prosperita. Program Prosperita¹ definuje podnikatelský inkubátor jako „prostředí převážně pro začínající inovativní firmy, které požívají za předem stanovených podmínek zvýhodněného nájemného a služeb poskytovaných provozovatelem inkubátoru, a které jsou schopny uplatnit svůj produkt v rozumném časovém horizontu na trhu“².

Podnikatelské inkubátory jsou zřizovány z různých důvodů závislých na konkrétních podmínkách daného regionu. Od nich se potom odvíjí i stanovené cíle a očekávání. Konečný uvádí, že důvody k zakládání podnikatelských inkubátorů vyplývají zejména z těchto regionálních podmínek:³

- hospodářská struktura regionu,
- úroveň a rozsah podnikatelské sféry, přítomnost velkých firem,
- přítomnost univerzit, odborných škol, vědecko-výzkumných institucí,
- stav nezaměstnanosti,
- snaha místních, regionálních orgánů o řešení hospodářsko-sociálních problémů,
- existence silných prosazovatelů vybudování inkubátoru,
- a další.

¹ Součástí Operačního programu Podnikání a inovace 2007–2013, je z něj mimo jiné podporován vznik a rozvoj podnikatelských inkubátorů.

² Text programu Prosperita 2007–2013.

³ Konečný, 1995.

K rozvoji aktivit jako jsou podnikatelské inkubátory přispívají důležité trendy a požadavky současné doby:

- rostoucí role MSP a potřeba podpory firem v prvních fázích jejich rozvoje,
- potřeba podporovat inovace jakožto důležitého faktoru pro získání ekonomické konkurenceschopnosti v globální ekonomice,
- přeměna ze společnosti založené na tradičním průmyslu na společnost založenou na službách a informacích.¹

Obecným úkolem podnikatelských inkubátorů je podpora regionálního rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. Jedním ze základních úkolů očekávaných od podnikatelských inkubátorů je tvorba nových pracovních míst. V době, kdy inkubátory začaly vznikat, bylo toto jejich prakticky jediným cílem. Později na inkubátory začaly být kladeny i další úkoly. Tento cíl ovšem musí být pojímán z dlouhodobého hlediska. Od firmy umístěné v inkubátoru se pravděpodobně nedá příliš očekávat, že bude zaměstnávat velký počet zaměstnanců (firmy v inkubátoru mají obvykle do 10 zaměstnanců) a že tento počet bude rychle stoupat. Ale předpokládá se, že podnik vytvoří řadu nových pracovních míst poté, co se dostane do určité fáze rozvoje a opustí inkubátor. Pracovní místa nevznikají pouze v inkubovaných firmách, ale také u jejich dodavatelů (příp. odběratelů). Počet nově vytvořených pracovních míst je ukazatelem, který nejvíce zajímá politické představitelé regionu a je současně ukazatelem, který je poměrně snadno měřitelný.

V regionech s nižší nezaměstnaností je posláním inkubátorů spíše zvyšování bohatství regionu než snižování nezaměstnanosti. Inkubátory se zde zaměřují na růst obrátu firem a potažmo i na příjmy, které od inkubantů plynou do veřejných rozpočtů. Podle odhadů NBIA 1 dolar vložených veřejných prostředků přináší lokální daňový výnos 30 dolarů.² Podnikatelské inkubátory mohou napomáhat diverzifikovat průmyslovou strukturu regionu a jsou určitým řešením, jak najít využití pro opuštěné prostory (např. bývalé průmyslové areály). Mohou tak být nástrojem ke zmírnění ekonomických a sociálních důsledků uzavírání velkých závodů.

V současné době je hlavní důraz kladen na význam podnikatelských inkubátorů při rozvoji inovací, při transferu technologií (zejména z vysokých škol a výzkumných ústavů) a při tvorbě nových spin-off firem, a proto jsou nyní přednostně podporovány inkubátory zaměřující se na rozvoj právě těchto aktivit. Dochází k odklonu od názoru, že hlavním úkolem inkubátorů by mělo být zvyšování počtu nových pracovních míst. Zejména technologické inkubátory hrají důležitou roli v regionální technologické nebo inovační strategii. Efektivní a dostatečně rychlý technologický transfer a rozvoj inovací jsou dnes považovány za základ ekonomického růstu i ekonomického rozvoje ve vyspělých zemích. Podnikatelské inkubátory mohou inkubantům zprostředkovat kontakty s výzkumnými institucemi anebo jim zajistit přístup do laboratoří a zkušeben. Inkubátory mohou hrát také významnou úlohu při rozvoji klastrů. Navíc tzv. zasíťované (networked) inkubátory mohou začínajícím firmám poskytovat i důležité kontakty a přístup k potenciálním partnerům.

¹ Gross, Bernd. Technology centres and business incubation in Germany. In: OECD, 1997.

² National Business Incubation Association NBIA: www.nbia.org.

Některé inkubátory mohou naplňovat i velmi specifické (avšak dle mého mínění spíše okrajové) cíle. V zahraničí vznikají inkubátory, které jsou určeny pro podnikatele ze znevýhodněných skupin obyvatelstva. Nejčastěji se jedná o ženy-podnikatelky, představitele národnostních menšin anebo mladé podnikatele.

Předchozí odstavce pojednávají o významu podnikatelských inkubátorů pro společnost. Je však nutné se zabývat také tím, co inkubátory přináší samotným podnikům. Podnikatelé díky nim získávají podporu formou tzv. one-stop-shop, tj. na jednom místě získají několik typů podpor. Pro začínající podnikatele je však důležitá úspora nákladů. Úspory mohou být dosaženy prostřednictvím minimalizace nutných počátečních investic (např. na vybavení kanceláře), zvýhodněným nájemným, sdílením provozních nákladů s ostatními inkubovanými firmami (např. náklady na ostrahu nebo úklid objektu), personálními úsporami a cenově výhodnějším poradenstvím a vzděláváním. Inkubátory ale také dávají podnikatelů příležitost transformovat svoje nápady do podnikatelské praxe. Inkubátory by rovněž měly zvyšovat míru přežití firem a růstové možnosti začínajících (start-ups) a malých firem v rané fázi jejich vývoje.

Pro regiony je však důležité to, že „firmy, které přežijí, se stávají součástí místní podnikatelské komunity a jimi vytvořená místa patří mezi relativně stabilní pracovní příležitosti v regionu (na rozdíl např. od pracovních míst vytvořených prostřednictvím mobilních zahraničních investic).“¹

Možné přínosy podnikatelských inkubátorů pro jednotlivé stakeholdery zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Možné přínosy podnikatelských inkubátorů pro jednotlivé stakeholdery

stakeholder	možný přínos
národní a regionální vláda	nová pracovní místa
	rozvoj podnikání
	růst ekonomiky
	rozvoj inovací
	růst daňových výnosů
	využití nevyužívaných ploch
	větší přitažlivost území pro velké investory (díky specializovaným subdodavatelům)
inkubované firmy	zvýšení šancí přežití začínající firmy
	snížení nákladů
	poradenství
	kontakty (obchodní, výzkumné, finanční....)
	možnost získání externího financování
	pomoc s komercionalizací vynálezu
výzkumné ústavy a vysoké školy	propagace firmy
	transfer technologií
	uplatnění absolventů
	spolupráce ve výzkumu a vývoji (např. univerzitou prováděný výzkum na zakázku firmy)

¹ Jihomoravské inovační centrum: www.jic.cz.

stakeholder	možný prínos
podniky mimo inkubátor	noví dodavatelé
	noví odběratelé
	noví partneři v projektech
	zostřená konkurence (nutí vyrábět kvalitněji, levněji; nové inovace)
	lepší podnikatelská kultura
místní komunita	nová pracovní místa
	potenciální sponzoři místních aktivit
	regenerace zanedbaných ploch
	začlenění znevýhodněných skupin obyvatelstva
spotřebitelé	nové, vylepšené výrobky a služby
	zvýšená konkurence, větší možnost výběru
banky, fin. instituce, invest. společnosti	noví uživatelé finančních produktů
	nové investiční příležitosti
zahraniční osoby	noví obchodní partneři
	partneři v mezinárodních projektech

Zdroj: vlastní zpracování

1.2. Fungování podnikatelských inkubátorů

Zakladateli tradičních podnikatelských inkubátorů jsou nejčastěji aktéři působící na regionální úrovni. Jedná se především o regionální vlády (v podmínkách ČR zejména obce a kraje) a dále o regionálně působící organizace na podporu podnikání, tedy zejména podnikatelská, inovační a technologická centra. Mohou to být také místní hospodářské komory nebo oborové svazy. Výjimkou nejsou ani zakladatelé z řad univerzit, vysokých škol a výzkumných ústavů. Často je inkubátor založen ve spolupráci několika aktérů, kteří společně založí novou právnickou osobu (podnikatelské, resp. inovační centrum).

Podpora inkubátorů ze strany veřejného sektoru je důležitá zvláště v době jeho zakládání, a zejména v Evropě hraje veřejný sektor důležitou roli při financování investičních (ale i provozních) nákladů. Prostředky na výstavbu podnikatelských inkubátorů lze získat i ze strukturálních fondů. Důležité jsou ovšem také provozní náklady na fungování inkubátorů, neboť vybrané nájemné obvykle nepokrývá veškeré náklady.

Každá firma usilující o vstup do inkubátoru musí splnit určená vstupní kritéria. Tato kritéria vycházejí z cíle inkubátoru a z profilu potenciálního zákazníka inkubátoru. Základem pro rozhodování o přijetí je vždy podnikatelský záměr firmy a schopnost firmy obstát na trhu. Současně bývá také hodnoceno personální obsazení. Pokud se jedná o technologický nebo oborový inkubátor, zkoumá se rovněž technická stránka projektu. Rozhodujícím kritériem také někdy může být počet (plánovaných) vytvořených pracovních míst nebo délka existence firmy (např. do 6 měsíců a nad 6 měsíců). Právě počet vytvořených pracovních míst je to, co nejvíce zajímá regionální autority. Zároveň se jedná o poměrně dobrý ukazatel úspěšnosti inkubátoru.

Členství firmy v inkubátoru je časově omezené. Smyslem je, aby se firma během této inkubační doby připravila na vstup do plně tržního prostředí. Inkubační doba je

obvykle 3 roky, ale u některých specifických odvětví (např. biotechnologie), kde vývoj produktu i uchycení na trhu trvá déle, je inkubační doba delší (5–8 let). Některé firmy naopak v důsledku své vysoké expanze a zvýšených nároků na prostor opouštějí inkubátor dříve a hledají si vlastní prostory. Snahou je, aby odcházející firma zakotvila v daném regionu, neboť teprve pak je dopad inkubátoru dlouhodobý. Odcházející firma nezřídka zakotví ve vědecko-technickém parku, který se často nachází v těsné blízkosti inkubátoru. Tzv. after-care péče a networking s odcházejícími firmami je považována za jednu z důležitých funkcí inkubátoru. Protože smyslem inkubátorů je pomoci firmám v začátcích tak, aby byly schopny přežít na trhu i po opuštění inkubátoru, je důležité sledovat vývoj firem i poté, co opustí inkubátor. Lze říct, že úspěšný je pouze ten inkubátor, jehož klienti se dokáží dlouhodobě udržet na trhu.

Na základě studia literatury i empirického pozorování bylo identifikováno několik typů služeb, které inkubátory poskytují inkubantům. Patří mezi ně tyto služby:

- pronájem prostor pro podnikání (kanceláře, výrobní prostory),
- pronájem ostatních prostor (zasedací a konferenční místnosti),
- provozní služby (úklid, ostraha objektu, internetové připojení),
- podnikatelské služby (účetnictví, právní servis),
- poradenství,
- vzdělávací služby,
- zprostředkování kontaktů (dodavatelé, odběratelé, výzkumná sféra),
- financování inkubovaných firem (fondy mikropůjček, dotační poradenství, vyhledání investora),
- informační servis (přístup do databází a knihoven),
- after-care služby.

1.3. Podnikatelské inkubátory v ČR

Podnikatelské inkubátory fungují v ČR již od 90. let, avšak ve větší míře se začaly objevovat po roce 2004, kdy ČR vstoupila do EU a začala tak intenzivněji čerpat prostředky ze strukturálních fondů. Neexistuje zcela přesný výčet inkubátorů, ale odhaduje se, že v ČR funguje cca 20 inkubátorů. Dalších minimálně 10 jich je v přípravě a budou otevřeny během relativně krátké doby.

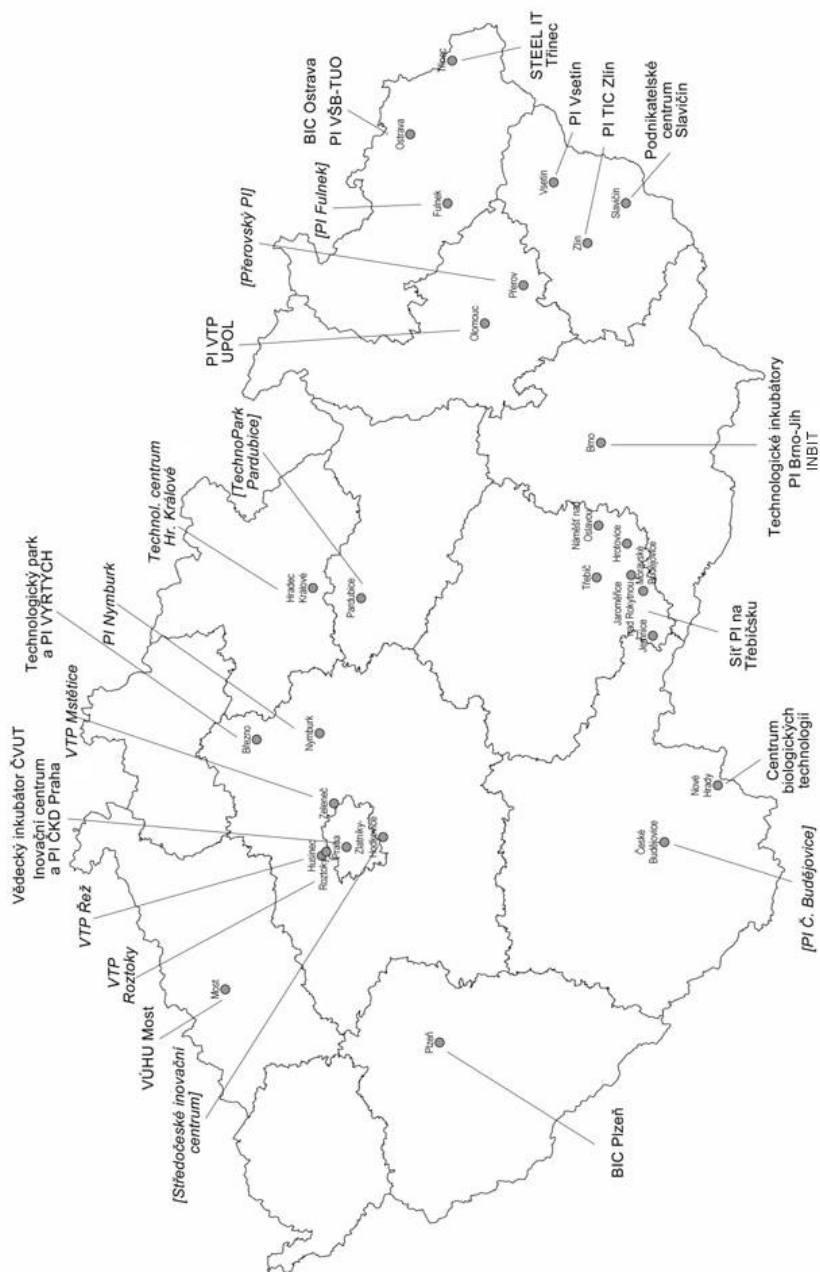
Inkubátory mohou být zakládány jednotlivými městy, kraji, univerzitami, neziskovými nebo zájmovými organizacemi a soukromými osobami. Podnikatelský inkubátor bývá často součástí vědeckotechnického parku. Velké množství různých zakladatelů je jedním z důvodů toho, že v ČR neexistuje přesná (oficiální) databáze existujících inkubátorů nebo asociace, která by inkubátory sdružovala. Počet inkubátorů tak lze pouze odhadovat. Rovněž se lze domnívat, že některé inkubátory nesplňují podmínky kladené na skutečné inkubátory, a tak jsou ve skutečnosti pouze nemovitostmi pro podnikatele.¹

¹ Například některé inkubátory umísťují i již zavedené firmy anebo zde ponechávají firmy po neomezeně dlouhou dobu, příp. i s příslibem trvalého pronájmu.

Určitý seznam inkubátorů je možné získat z databáze Společnosti vědecko-technických parků ČR¹, avšak tato databáze není kompletní a data často nejsou aktuální. Jiným zdrojem informací mohou být seznamy projektů podpořených z veřejných prostředků (zejm. ze strukturálních fondů, konkrétně z programu Prosperita). Dalšími zdroji mohou být denní tisk, odborné časopisy a internetové stránky inkubátorů. Na základě řady rozmanitých zdrojů jsem vytvořila seznam inkubátorů nacházejících se na území ČR (obrázek č. 1). Tento seznam však nemusí být zcela kompletní, a to jednak z důvodu nedostupnosti dat, ale také z důvodu, že nové inkubátory neustále vznikají. (Stav v listopadu 2008.)

¹ Katalog vědeckotechnických parků: www.svtp.cz/katalog_uvod.php.

Obrázek č.1: Mapa podnikatelských inkubátorů v ČR



Poznámka: Inkubátory, které zatím nezačaly provoz, jsou uvedeny v závorkách.

Zdroj: vlastní zpracování

2. PRŮZKUM PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ

2.1. Metodika průzkumu

Průzkum podnikatelských inkubátorů v ČR jsem byl realizován v rámci disertačního výzkumu v prosinci 2007 prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl e-mailem rozeslán představitelům podnikatelských inkubátorů, většinou ředitelům nebo jejich zástupcům, případně zaměstnancům majícím na starost chod inkubátoru. Respondenti byli následně kontaktováni i telefonicky, aby bylo ověřeno, zda dotazník skutečně obdrželi a zda jsou jim otázky srozumitelné.

Bylo osloveno 13 podnikatelských inkubátorů, které zahájily svou činnost nejpozději v září 2007 (síť PI na Třebíčsku byla považována za 1 inkubátor), z čehož v jednom případě nebylo možné dotazník doručit. Odpovědi byly získány od deseti podnikatelských inkubátorů. Vzorek deseti inkubátorů se může zdát jako relativně malý, ale jedná se o významnou část podnikatelských inkubátorů v ČR. Převažují mezi nimi inkubátory, které se orientují na firmy s nějakým inovačním prvkem, přičemž předmětem tohoto šetření nebylo, jak jednotlivé inkubátory definují inovační firmu (a tudíž pojetí mezi různými inkubátory může být velmi odlišné).

Dotazník se skládal z 38 otázek zaměřených na následujících šest oblastí:

- základní charakteristika podnikatelských inkubátorů,
- poskytované služby – provoz,
- poskytované služby – poradenství,
- poskytované služby – vzdělávání,
- hodnocení kvality podnikatelských inkubátorů a
- financování.

Dotazník se zaměřil jen na základní aspekty fungování podnikatelských inkubátorů a jednalo se víceméně pouze o kvantitativní průzkum, neboť:

- v zájmu zajištění vyšší návratnosti dotazníků nebylo vhodné klást příliš detailní otázky,
- prostředí podnikatelských inkubátorů v ČR je velmi mladé a řada inkubátorů by na některé otázky ani nemohla odpovídat, hodnocení dlouhodobých efektů je prozatím prakticky nemožné,
- i podnikatelské inkubátory s delší historií často nemají potřebná data, neboť je nesledují,
- aby kvalitativní data za jednotlivé inkubátory byla srovnatelná, bylo by nutné, aby všechny inkubátory měly sjednocenou terminologii a metodiku sběru dat ve svém inkubátoru a aby se na průzkumu podílely i inkubované firmy, to je však nemožné v případě, že průzkum není iniciován ze strany podnikatelských inkubátorů,

Předností průzkumu je to, že se jedná o první podobný průzkum a komparaci v ČR a to, že nastiňuje oblasti, podle kterých by inkubátory v budoucnu měly být srovnávány. Může se tedy stát jakýmsi vodítkem anebo základem pro budoucí výzkum.

Vyplněný dotazník byl získán od podnikatelských inkubátorů uvedených v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Podnikatelské inkubátory zahrnuté do průzkumu

podnikatelský inkubátor	rok vzniku
Vědeckotechnický park, centrum biologických technologií, Nové Hradky	2005
Podnikatelský inkubátor Brno-Jih	2007
Podnikatelské a inovační centrum BIC Ostrava	1993
Vědecký inkubátor ČVUT, Praha	2006
Podnikatelský inkubátor Vsetín - Maštaliska	2007
Technologický inkubátor VUT, Brno	2003
Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku Univerzity Palackého v Olomouci	2007
Podnikatelský inkubátor BIC Plzeň	1996
Podnikatelské inovační centrum Zlín	2007*
Podnikatelské centrum Slavičín	2007

*Poznámka: *ve skutečnosti vznikl již r. 2005, v roce 2007 se přestěhoval do nových prostor*

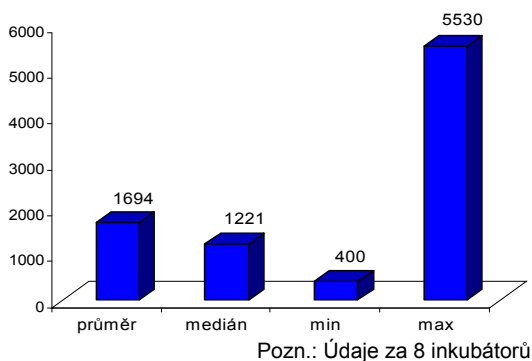
Zdroj: vlastní zpracování

Všechny výsledky obsažené v další části tohoto výzkumu v sobě zahrnují odpovědi všech 10 podnikatelských inkubátorů, pokud není uvedeno jinak. U odpovědí na vybrané otázky byly inkubátory náhodně označeny písmeny A až J.

2.2. Základní charakteristiky podnikatelských inkubátorů

Celková plocha jednotlivých inkubátorů se pohybuje obvykle v rozmezí několika set metrů čtverečních, což je výrazně méně než je průměrná plocha evropských inkubátorů. Avšak ne celá tato plocha může být pronajímána podnikům. Pronajímatelná plocha, která má větší vypovídací schopnost než plocha celková, činí v průměru 57 % celkové plochy inkubátoru. Zbytek tvoří většinou prostory využívané správcem inkubátoru anebo jinými podpůrnými organizacemi. Pronajímatelná plocha je v drtivě většině případů tvořena kancelářskými plochami, výjimečně se vyskytuje i jiné využití (např. pro lehkou výrobu nebo laboratoře).

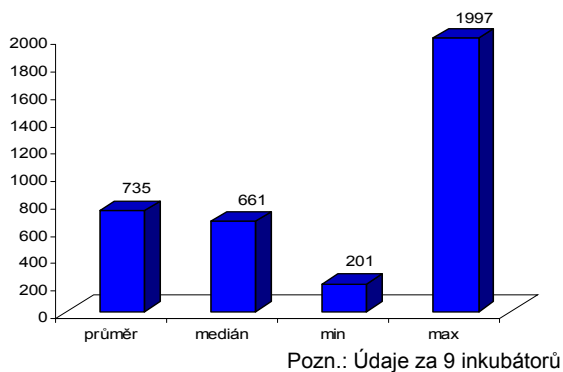
Graf č. 1: Celková plocha inkubátorů (v m²)



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu č. 1 má největší inkubátor celkovou plochu 5530 m². Jedná se o čtyřposchodovou budovu Podnikatelského a inovačního centra ve Zlíně, ve které sídlí řada organizací, které na první pohled s inkubátorem nemají nic společného (CzechInvest, poradenské firmy atd.). Pronajímatelná plocha však činí pouze 837 m², tedy asi 15 procent celkové plochy. V případě největší pronajímatelné plochy (1997 m² na grafu č. 2) se jedná o podnikatelský inkubátor BIC Ostrava.

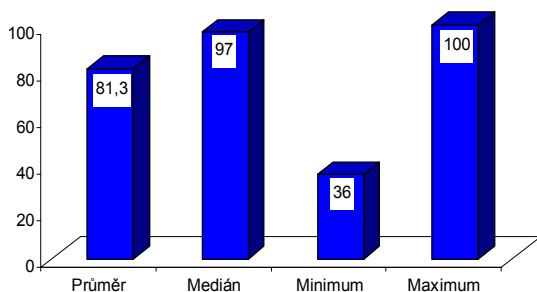
Graf č. 2: Pronajímatelná plocha PI (v m²)



Zdroj: vlastní zpracování

Podnikatelské inkubátory mívají obsazenou podstatnou část své pronajímatelné plochy. Menší zaplněnost v průzkumu vykazaly pouze inkubátory, které vznikly ve velmi nedávné době. Inkubátory fungující déle než půl roku (s jedinou výjimkou) vykazaly naplněnost 95–100 %, což je více než obvykle v literatuře uváděné optimum 85 %.

Graf č. 3: Podíl obsazené (pronajaté) plochy (v %)

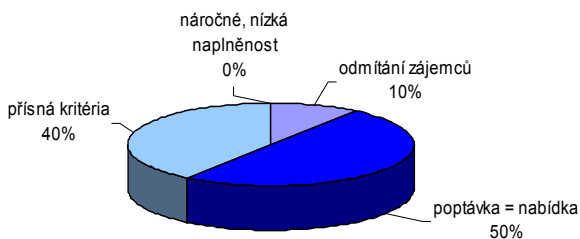


Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů o pronajímatelné ploše a míře jejího naplnění lze spočítat i přibližnou obsazenou plochu v m². Z té bylo následně vypočítáno, jak velká plocha připadá na jednu inkubovanou firmu. Mezi jednotlivými inkubátory se vyskytují poměrně velké rozdíly a průměrná plocha připadající na 1 firmu se pohybuje od 18 do 116 m². Průměr za všechny inkubátory je asi 63 m², mediánová hodnota 57 m². Do těchto výpočtů nebyl zahrnutý inkubátor v Plzni kvůli jeho nemožnosti přesně určit plochu pro vědeckotechnický park a pro podnikatelský inkubátor.

Podnikatelské inkubátory obvykle nemívají problémy s naplněním svých kapacit (graf č. 4). Polovina inkubátorů odpověděla, že není obtížné plochu zaplnit, neboť nabídka se přibližně rovná poptávce. Čtyřicet procent inkubátorů má s naplněním jisté problémy, které ale nejsou dány nezájmem firem, ale náročností vstupních kritérií. Dva inkubátory, které takto odpověděly, fungovaly v době průzkumu velmi krátkou dobu, která není dostatečná pro přilákání zajímavých podnikatelských projektů. Pouze jeden inkubátor je nucen odmítat zájemce. Žádný inkubátor nemusí řešit problémy s nízkou naplněností.

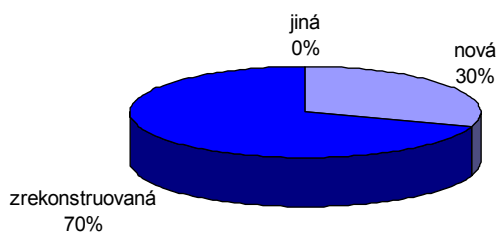
Graf č. 4: Obtížnost naplnění kapacity inkubátoru



Zdroj: vlastní zpracování

Inkubátory obvykle sídlí ve zrekonstruované budově, která původně sloužila pro jiné účely (graf č. 5). Ve zcela nových budovách jsou umístěny pouze inkubátory v Brně (Technologický inkubátor VUT a Podnikatelský inkubátor Brno-Jih) a v Olomouci.

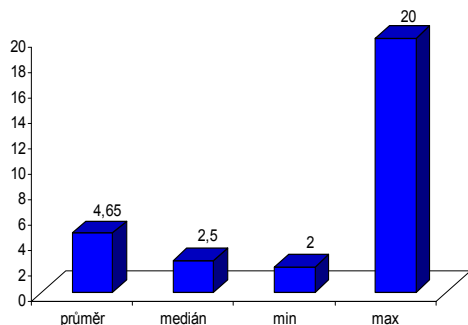
Graf č. 5: Budova podnikatelského inkubátoru



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji u provozovatele inkubátoru pracují 2 zaměstnanci, maximum je 20 zaměstnanců (graf č. 6), ale v tomto případě je obtížné rozlišit, jaká část z fondu jejich pracovní doby je věnována podnikatelskému inkubátoru a jaká část jiným projektům. Ve srovnání s evropským průměrem mají české inkubátory menší počet zaměstnanců. Takto malý počet zaměstnanců těžko může zajistit kvalitní a pravidelné poradenské služby pro inkubanty, avšak na druhou stranu, plocha českých inkubátorů je také menší než těch evropských.

Graf č. 6: Počet zaměstnanců provozovatele PI

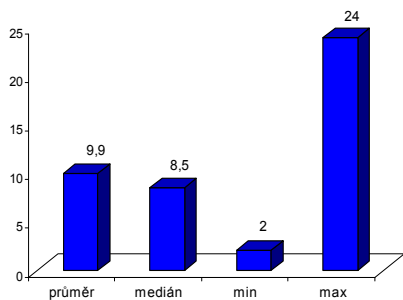


Zdroj: vlastní zpracování

Pokud spočítáme počet firem připadajících v jednotlivých inkubátorech na jednoho zaměstnance inkubátoru, zjistíme, že se tento údaj pohybuje v rozmezí 1 až 8,5. Průměrně na jednoho zaměstnance připadá 3,8 firmy, mediánová hodnota je 2,27.

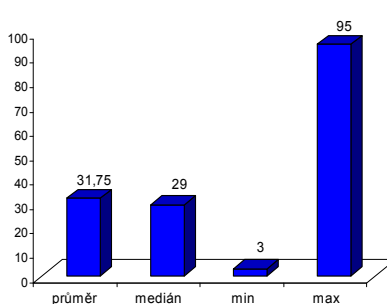
V podnikatelských inkubátorech je v průměru umístěno asi 10 firem (graf č. 7). Počet zaměstnanců ve všech inkubovaných firmách v jednotlivých inkubátorech se pohybuje v rozmezí 3–95, průměrně mají dohromady firmy v jednom PI asi 32 zaměstnanců (graf č. 8). Zde jsou ovšem opět rozdíly mezi začínajícími a již nějakou dobu fungujícími inkubátory. Pokud spočítáme průměrný počet zaměstnanců v jedné inkubované firmě po jednotlivých inkubátorech, zjistíme že firmy v „nejlepším“ inkubátoru zaměstnávají asi 4 osoby a firmy v „nejhorším“ inkubátoru zaměstnávají 0,6 osob (graf č. 9).

Graf č. 7: Počet firem nyní umístěných v PI



Zdroj: vlastní zpracování

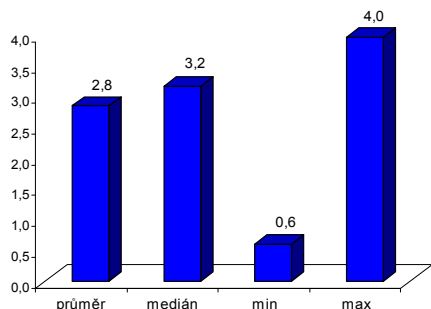
Graf č. 3.14: Počet zaměstnanců ve firmách v jednohl. PI



Poznámka: Údaje za 8 inkubátorů

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Průměrný počet zaměstnanců v jedné firmě v jednotlivých inkubátorech

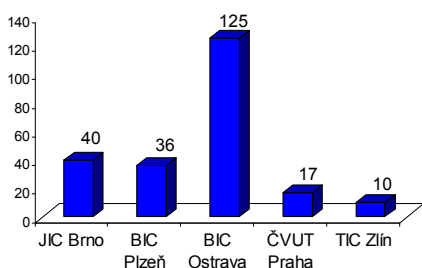


Poznámka: Údaje za 8 inkubátorů.

Zdroj: vlastní zpracování

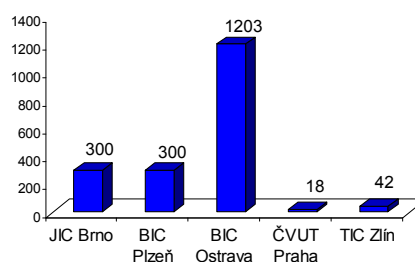
Z hlediska přínosu pro regionální rozvoj by podnikatelské inkubátory měly sledovat, kolik firem již prošlo inkubačním procesem a kolik pracovních míst tyto firmy vytvořily. U zcela nových inkubátorů není relevantní tyto údaje hodnotit, proto byla pozornost zaměřena pouze na inkubátory s delší existencí. Graf č. 10 ukazuje, kolik firem se v daných inkubátorech inkubovalo od jeho založení. Graf č. 11 demonstruje přibližný počet pracovních míst vytvořených v těchto firmách.¹ Problémem zde může být to, že inkubátory příliš nesledují vývoj firem po opuštění inkubátoru a tudíž není možné zjistit, kolik míst bylo vytvořeno po opuštění PI. Otevřenou otázkou také zůstává, kolik těchto pracovních míst vzniklo skutečně díky podnikatelskému inkubátoru a kolik by vzniklo i bez něj. Na grafu č. 12 jsou vytvořená pracovní místa přepočítána dle počtu let existence inkubátoru. Graf č. 12 tedy vyjadřuje, kolik míst v těchto inkubátorech vznikne průměrně každý rok.

Graf č. 10: Celkový počet inkubovaných firem



Zdroj: vlastní zpracování

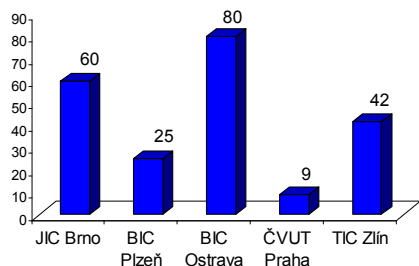
Graf č. 11: Pracovní místa vytvořená v PI



Zdroj: vlastní zpracování

¹ Údaje o celkovém počtu podpořených firem a vzniklých pracovních míst za inkubátor v Ostravě nebyly získány z tohoto dotazníku, ale pochází z interního dokumentu BIC Ostrava, který jsem získala při návštěvě inkubátoru v březnu 2007. Pravděpodobně se však jedná o nadhodnocené údaje, protože zde byly započítány i firmy, které zjevně nejsou typickými inkubovanými firmami (měly i přes 50 zaměstnanců).

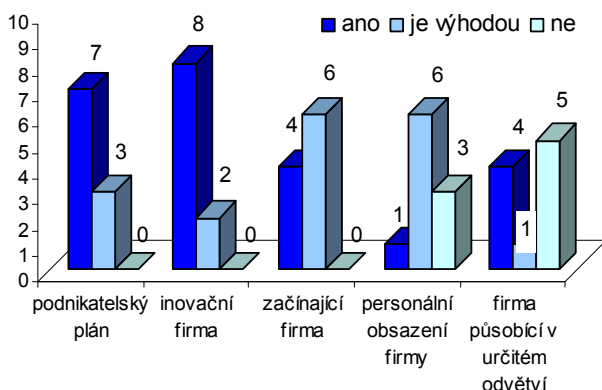
Graf č. 12: Průměrný počet ročně vytvořených pracovních míst



Zdroj: vlastní zpracování

Většina inkubátorů uvádí, že firma vstupující do inkubátoru musí být inovační a žádný inkubátor nevedl, že inovativnost vůbec neposuzuje (graf č. 13). Podobná je situace v oblasti podnikatelského plánu, kdy podnikatelský plán bývá požadován, příp. inkubátor s jeho dopracováním může pomoci. Z průzkumu vyplynulo, že inkubátory ne vždy striktně trvají na tom, aby firma byla skutečně začínající (může jít např. o firmu, která z právního hlediska již nějakou dobu funguje, avšak svoji činnost aktivně neprovozuje). Méně často je posuzováno personální obsazení firmy (kvalifikace, schopnosti podnikatele a jeho týmu) a pouze 4 inkubátory berou v potaz i odvětví, za kterého firma pochází. Pokud je inkubátor určen pouze pro firmy z určitého odvětví, jedná se o odvětví biotechnologií, farmacie, nanotechnologií, informačních a komunikačních technologií nebo stavebnictví. Dva inkubátory sledují i další kritéria, a to přínos pro rozvoj kraje nebo vazbu na vysokou školu či výzkumný ústav.

Graf č. 13: Kritéria vstupu firem do PI (počet odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování

O přijetí firmy do inkubátoru obvykle rozhodují pouze zaměstnanci inkubátoru (projektový manažer, management nebo ředitel inkubátoru apod.). Do rozhodování ve 4 inkubátorech vstupuje i nějaký externí subjekt (zaměstnanec VŠ, zástupce zřizovatele nebo i zástupce podnikové sféry).

Ve většině inkubátorů mohou firmy za zvýhodněných podmínek zůstat 3 roky, ve výjimečných případech i déle. Většina inkubátorů nenutí firmy po uplynutí lhůty skutečně opustit inkubátor, avšak nemají již zvýhodněný nájem a další služby.

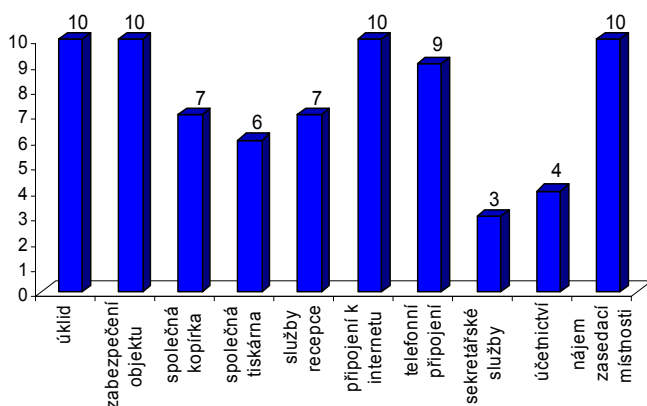
Výše nájemného se v jednotlivých inkubátorech příliš neliší. Obvykle vychází z podmínek programu Prosperita. Inkubátory tedy vychází z tržní ceny nájmu (3 inkubátory tržní nájem ohodnotily na 2000 Kč/m²/rok, další 3 inkubátory v rozsahu 1000–1500 Kč/m²/rok) a z této ceny poskytují slevu podle délky působení firmy v inkubátoru (v 1. roce 50 %, ve 2. roce 40 %, ve 3. roce 30 %). Další dva inkubátory vychází z jiné kalkulace (avšak výsledná cena nájmu je srovnatelná) a dva inkubátory výši nájemného přesně neuvedly. Nejvyšší nájemné je 3600 Kč/m²/rok, nejnižší je 12 Kč/m²/rok, druhé nejnižší 500 Kč/m²/rok. Kromě nájmu firmy pravidelně platí pouze spotřebu energií.

2.3. Poskytované služby – provoz

Mezi inkubátory se nevyskytují výrazné rozdíly v poskytovaných provozních službách (graf č. 14). Všechny zabezpečují úklid, ostrahu objektu, internetové připojení a pronájem zasedací (školicí) místnosti. Méně časté jsou sekretářské služby a vedení účetnictví.

Mimo zde uvedených služeb poskytují inkubátory i další provozní služby jako jsou např. poštovní služby, vybavení nábytkem, služby související s výpočetní technikou a možnost stravování (obvykle však pouze možnost využít místní kuchyňku).

Graf č. 14: Poskytované provozní služby (počet odpovědí)

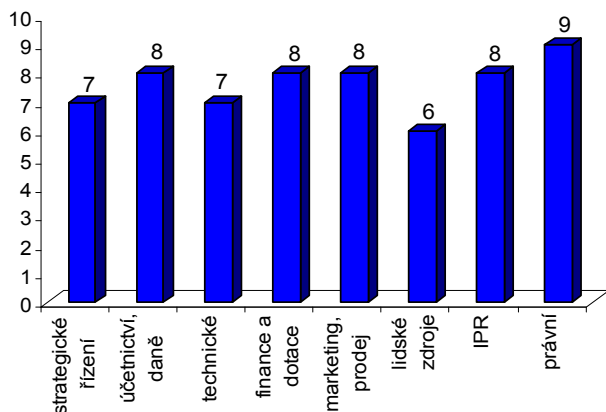


Zdroj: vlastní zpracování

2.4. Poskytované služby – poradenství

Všechny sledované inkubátory uvádí, že poskytují poradenské služby (graf č. 15). Mezi nejčastěji poskytované typy poradenství patří právní služby, účetnictví, daně, financování a marketing. Překvapivě velké množství inkubátorů (7) uvádí, že poskytují i technické poradenství. Mezi inkubátory však mohou být velké rozdíly v kvalitě a rozsahu těchto služeb, což nebylo zkoumáno.

Graf č. 15: Poskytované poradenské služby



Poznámka: Pod strategickým řízením je myšleno i poradenství při tvorbě podnikatelského plánu.

Zdroj: vlastní zpracování

Poradenské služby jsou obvykle poskytovány zaměstnanci inkubátoru i externími organizacemi (graf č. 16). Výjimkou je pouze vědecký inkubátor ČVUT, kde poradenství poskytují pouze externí organizace. Zde pravděpodobně hraje velkou roli napojení na univerzitu.

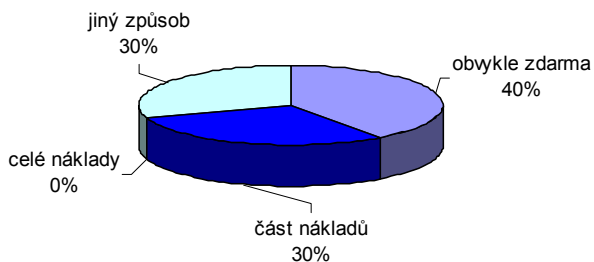
Graf č. 16: Poskytovatelé poradenských služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Inkubované firmy získávají poradenské služby nejčastěji zdarma anebo za úhradu části nákladů. Pokud inkubátory uvádí jiný způsob platby za poradenství, jsou tím myšleny různé zvýhodněné „balíčky služeb“ nebo se nebylo možné zcela jasně přiklonit k jedné variantě (např. někdy se poradenství platí částečně, někdy zcela).

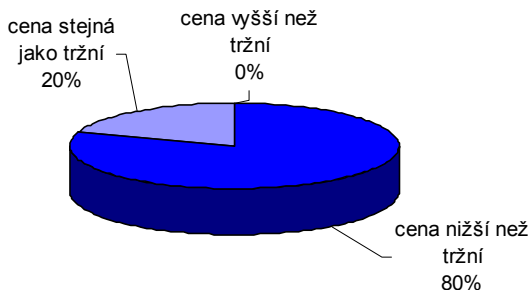
Graf č. 17: Úhrada ceny za poradenské služby



Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozí otázky se dá logicky vyvodit i fakt, že v naprosté většině případů (80 %) získávají inkubované firmy poradenství za cenu nižší než by odpovídalo tržní ceně (graf č. 18).

Graf č. 18: Výše ceny poradenských služeb

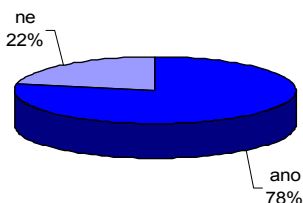


Zdroj: vlastní zpracování

2.5. Poskytované služby – vzdělávání

Sedm podnikatelských inkubátorů (78 %) nabízí inkubovaným firmám různé vzdělávací služby. Nejčastěji se jedná o vzdělávání v oblasti managementu, marketingu, lidských zdrojů, řízení projektů, dotačního managementu, osobního rozvoje a ochrany duševního vlastnictví. Jsou poskytovány i specifické vzdělávací služby v oblasti biotechnologií, statistiky, ekologie, biochemie, biofyzika (jedná se však o specializované PI). Některé inkubátory zorganizují školení na přání firem. Podobně jako u poradenství mohou být mezi inkubátory i v oblasti vzdělávání velké rozdíly v kvalitě a rozsahu těchto služeb.

Graf č. 19: Nabídka vzdělávacích služeb

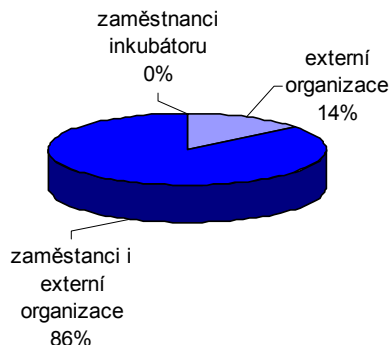


Poznámka: Údaje za 9 inkubátorů.

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání je obvykle poskytováno samotnými zaměstnanci inkubátoru a externími organizacemi (graf č. 20).

Graf č. 20: Poskytovatelé vzdělávacích služeb

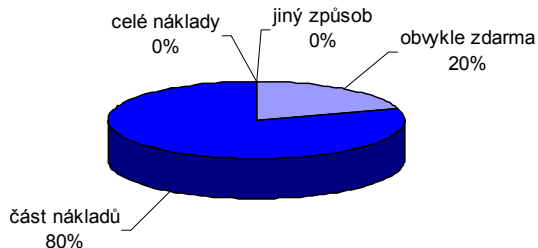


Poznámka: Údaje za 7 inkubátorů odpovídajících kladně na předchozí otázku.

Zdroj: vlastní zpracování

Inkubované firmy obvykle platí část nákladů na poskytnuté vzdělávání, pouze jeden inkubátor uvádí, že tyto služby poskytuje firmám zdarma (graf č. 21). Zde však vzdělávání pravděpodobně poskytuje přidružená VŠ.

Graf č. 21: Úhrada ceny za vzdělávací služby

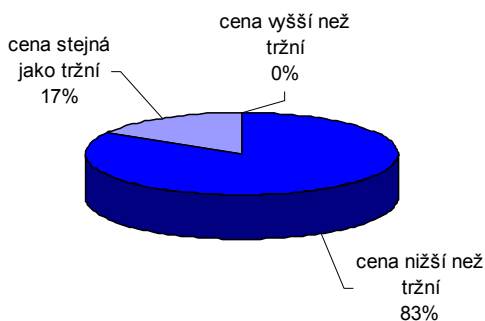


Poznámka: Údaje za 5 inkubátorů.

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání je pro firmy v inkubátorech levnější, než kdyby si ho obstaraly samy za tržní ceny. Nemusí to být dáno jen finančním příspěvím inkubátoru, ale rovněž i tím, že vzdělávacích kurzů se účastní více firem najednou a sdílí tak jeho cenu.

Graf č. 22: Výše cen za vzdělávací služby



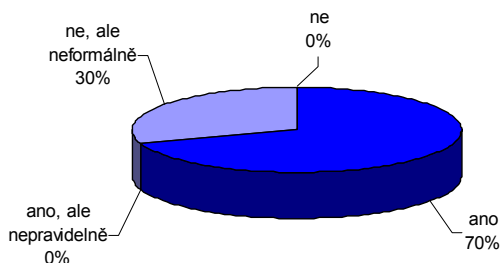
Poznámka: Údaje za 6 inkubátorů.

Zdroj: vlastní zpracování

2.6. Hodnocení prováděná v inkubátorech

70 % inkubátorů formálně a pravidelně hodnotí inkubované firmy, zbylých 30 % provádí hodnocení pouze na neformální bázi (graf č. 23). Obvykle je hodnocení prováděno jedenkrát ročně.

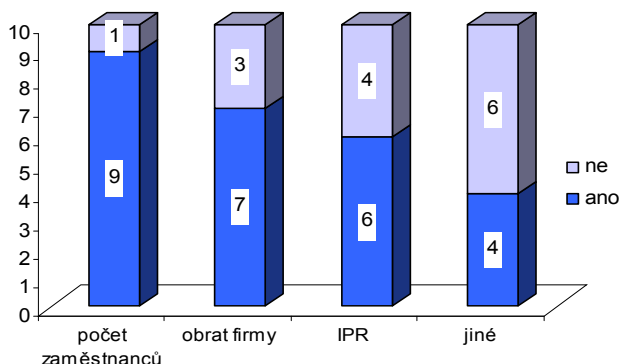
Graf č. 23: Pravidelné formální hodnocení firem



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejčastěji hodnocené oblasti v inkubovaných firmách patří počet zaměstnanců a obrát firmy (graf č. 24). Mimo v dotazníku nabízených možností sledují některé inkubátory soulad činnosti firmy s podnikatelským plánem, uplatnění na trhu (růst na další trhy) a výsledky výzkumu. Pouze jeden inkubátor má zpracovanou sofistikovanou metodiku hodnocení firem, která zahrnuje téměř 20 různých ukazatelů.

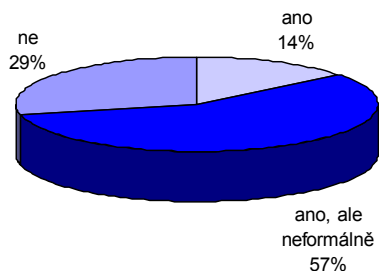
Graf č. 24: Sledované oblasti u hodnocených firem



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze jeden inkubátor (14 %) se snaží monitorovat činnost co největšího počtu firem i po opuštění inkubátoru (graf č. 25). Více než polovina inkubátorů sleduje firmy alespoň neformální cestou. Je však nutné poznamenat, že vzhledem k velmi krátké historii některých inkubátorů, tato otázka není relevantní.

Graf č. 25: Sledování vývoje firem po opuštění PI

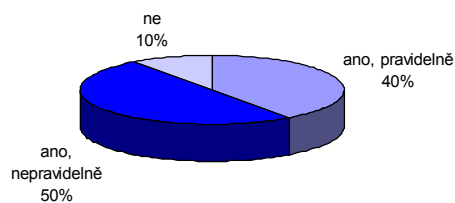


Poznámka: Údaje za 7 inkubátorů.

Zdroj: vlastní zpracování

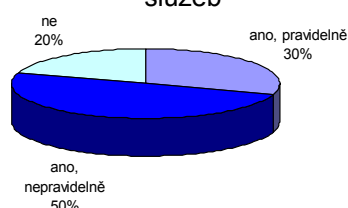
Co se týká sebehodnocení jednotlivých inkubátorů, tak 90 % z nich uvádí, že alespoň nějakým způsobem hodnotí kvalitu svých služeb (graf č. 26). Užitečnost služeb je hodnocena 80 % inkubátorů (graf č. 27).

Graf č. 26: Hodnocení kvality služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 27: Hodnocení užitečnosti služeb



Zdroj: vlastní zpracování

2.7. Financování podnikatelských inkubátorů

O financování investičních nákladů inkubátorů nejlépe hovoří tabulka č. 3. Vyplývá z ní, že v současnosti nejdůležitějším zdrojem financování investic jsou strukturální fondy. Druhým nejdůležitějším zdrojem jsou dotace ze státního rozpočtu. S největší pravděpodobností i inkubátory D, E, F a J získaly dotaci ze státního rozpočtu, ale mylně ji zahrnuly do strukturálních fondů.¹ Jeden inkubátor uvádí financování i z jiných zdrojů (od partnerů).

Tabulka č. 3: Financování investičních nákladů (v %)

podnikatelský inkubátor	ZŘ	SF	SR	VZ	BÚ	JZ
A	100	-	-	-	-	-
B	20	80	-	-	-	-
C	-	-	50	50	-	-
D	-	62	-	15	23	-
E	25	75	-	-	-	-
F	25	75	-	-	-	-
G	-	-	-	-	-	-
H	25	56	19	-	-	-
I	-	56	19	-	25	-
J	-	60	-	10	-	30

Vysvětlivky: ZŘ = dotace od zřizovatele; SF = dotace ze strukturálních fondů; SR = dotace ze státního rozpočtu; VZ = vlastní zdroje inkubátoru; BÚ = bankovní úvěr; JZ = jiné zdroje.

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní náklady inkubátorů jsou nejčastěji financovány z dotací od jiných subjektů (tabulka č. 4), pravděpodobně se opět jedná zejména o dotace z programu Prosperita. Z nájemného inkubátory průměrně pokryjí 24 % svých provozních nákladů (mediánová hodnota je 15 %), což svědčí o jejich nízké finanční soběstačnosti. Dva inkubátory dokonce příjmy z nájemného neuvádí vůbec! V jednom případě se jedná o velmi malý inkubátor, v druhém případě o inkubátor fungující pár měsíců s nízkou mírou obsazenosti.

Tabulka č. 4: Financování provozních nákladů (v %)

podnikatelský inkubátor	NS	ZŘ	jZŘ	JS	VČ	JZ
A	15	40	-	40	5	-
B	-	5	-	75	-	20
C	-	-	-	-	-	-
D	60	-	-	20	20	-
E	-	-	-	-	-	-
F	-	-	-	75	-	25
G	-	-	-	-	-	-
H	3,8	-	-	75	21,2	-
I	15	15	5	60	5	-
J	15	25	--	60	-	-

¹ Každý projekt podpořený z programu Prosperita je částečně financován Evropským fondem pro regionální rozvoj a částečně státním rozpočtem.

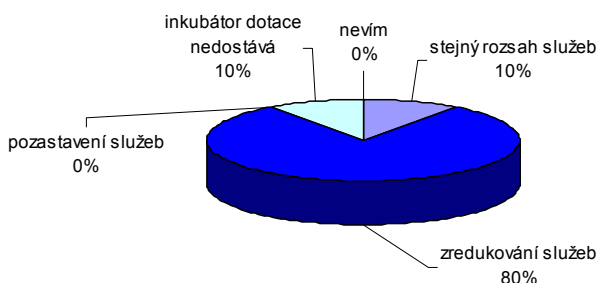
Vysvětlivky: NS = příjem z nájemného a poskytovaných služeb; ZŘ = dotace od zřizovatele; jZŘ = jiné zdroje od zřizovatele (např. zakázky); JS = dotace od jiného subjektu (např. programy podpory); VČ = vlastní výdělečná činnost; JZ = jiné zdroje.

Zdroj: vlastní zpracování

Devět inkubátorů z deseti získalo v minulosti nějakou dotaci z programu určeného na podporu inkubátorů. V naprosté většině inkubátorů se jednalo o program Prosperita z Operačního programu Průmysl a podnikání 2004–2006. U delší dobu fungujících inkubátorů to byly i programy Park a Poradenství.

Pokud by byly pozastaveny dotace inkubátorům z veřejných zdrojů, většina z nich by musela omezit rozsah poskytovaných služeb.

Graf č. 28: Důsledky pozastavení dotací plynoucích inkubátorům z veřejných zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

2.8. Shrnutí průzkumu

Průměrný český podnikatelský inkubátor se rozkládá na ploše 1694 m², avšak pro inkubované firmy je k pronájmu určeno jen asi 43 % této plochy (tedy asi 735 m²). Zbytek je vymezen pro společné prostory (chodby, zasedací místnosti apod.), pro správce inkubátoru nebo pro jiné organizace. Ve srovnání s evropskými inkubátory¹, které mají v průměru 5 860 m² celkové plochy (medián 3000 m²), jsou české inkubátory menší. To může způsobovat nižší úspory z rozsahu a tím pádem pravděpodobně také větší závislost na veřejných zdrojích. Menší plocha pravděpodobně také vede k vyšší míře naplnění českých inkubátorů (mediánová hodnota, která má v tomto případě lepší vypovídací schopnost než průměr, je 97 %) oproti evropským (průměr 85 %, medián 90 %). S menší plochou souvisí i počet firem umístěných v inkubátoru (české inkubátory okolo 9 firem, evropské průměrně 32 (medián 18)). Evropské inkubátory na rozdíl od českých poskytují navíc pomoc asi 10 firmám, které v inkubátoru fyzicky nesídlí. Firmy v typickém českém inkubátoru zaměstnávají dohromady okolo 30 zaměstnanců a na jednu firmu tak připadají asi 3 zaměstnanci. Evropské inkubátory jsou větší i v tomto ohledu, neboť v jejich firmách je celkem asi 81 zaměstnanců a na jednu firmu připadá asi 7 zaměstnanců.

Evropské inkubátory se také odlišují v tom, že většina z nich (60 %) sídlí v nové budově (v ČR 30 %). O větší vyspělosti inkubace v Evropě svědčí i počet

¹ Zdroj informací o evropských inkubátorech: Centre for Strategy and Evaluation Services, 2002.

zaměstnanců samotného inkubátoru, kdy v ČR jsou to nejčastěji 2–3 zaměstnanci a v Evropě téměř 6 zaměstnanců. České i evropské inkubátory jsou si částečně podobné ve vstupních kritériích. V ČR vyžaduje podnikatelský plán 70 % inkubátorů a 80 % vyžaduje, aby firma měla inovační projekt. V EU je pro inkubátory podnikatelský plán velmi důležitý v 63 % případů a inovační záměr ve 47 % případů. Český inkubátor téměř automaticky poskytuje všechny běžné provozní služby (úklid, ostraha objektu, internetové a telefonní připojení, pronájem zasedací místnosti) a širokou škálu poradenských služeb (zejména poradenství v oblasti práva, daní, účetnictví, dotací, marketingu a ochraně duševního vlastnictví). Poradenské služby obvykle poskytuje ve spolupráci s externími subjekty. Český inkubátor firmám téměř nikdy neúčtuje plné ceny za poskytnuté služby, zatímco v Evropě je to běžné u více než 20 % inkubátorů. 80 % českých inkubátorů poskytuje své služby za ceny nižší než by odpovídalo tržním a 20 % cen zhruba odpovídá tržním. V EU nižší ceny poskytuje 36 % inkubátorů, přibližně stejné 37 % a vyšší než tržní dokonce 3 % inkubátorů (zbytek respondentů otázku nezodpověděl). Rozdíl mezi ČR a EU je i ve způsobu určení nájemného, neboť v ČR s délkou inkubace nájemné roste (a to i díky podmínkám podpůrných programů) a v EU délka inkubace nemá na nájemné obvykle žádný vliv.

Většina (70 %) českých inkubátorů provádí pravidelné formální hodnocení firem, avšak obvykle sledují pouze počet zaměstnanců ve firmách a obrát. V EU pravidelně hodnotí firmy jen 53 % inkubátorů a sledovaná kritéria jsou obdobná. Český inkubátor obvykle pravidelně nehodnotí kvalitu a užitečnost svých služeb.

Typický český inkubátor na svou činnost (a zejména investice) získal dotaci spolufinancovanou ze strukturálních fondů a tato dotace pokrývá významnou část investičních nákladů. V evropských inkubátorech dotace z nadnárodních zdrojů nejsou běžnou záležitostí, neboť financují pouze 22 % nákladů na založení inkubátoru. Častější jsou dotace z národních zdrojů (46 % počátečních nákladů). Ostatní finanční zdroje nejsou významné ani v ČR ani v EU. V případě provozních nákladů české inkubátory získávají také vyšší příspěvek ze strukturálních fondů a nižší ze státního rozpočtu. Významný rozdíl je ale v nájemném, kdy u českých inkubátorů nájemné pokryje průměrně 24 % provozních nákladů a u evropských 39 %. Potvrdil se předpoklad, že české inkubátory jsou více závislé na veřejném financování, neboť po jeho pozastavení by 80 % inkubátorů muselo zredukovat svoje služby, zatímco v EU by to bylo pouze 40 %. Avšak žádný český inkubátor nevedl, že by musel zcela ukončit poskytování služeb, kdežto v EU toto uvedlo 22 % inkubátorů.

POUŽITÁ LITERATURA

Centre for Strategy & Evaluation Services (2002): Benchmarking of business incubators. European Commission, Enterprise Directorate-General, 2002.

KLÍMOVÁ, V. (2008): Úloha malých a středních firem v rozvoji regionů a její reflexe ve výstavbě podnikatelských inkubátorů. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

KONEČNÝ, M. – SKOKAN, K. – ZAMARSKÝ, V. (2001): Inovační centra. Transferová inovační pracoviště. Inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů. Vědecko-technické parky v regionálním rozvoji. Ostrava: VŠB-TUO, 2001. ISBN: 80-7078-873-9.

KONEČNÝ, M. (1995): Management transferu výsledků vědy a výzkumu do praxe, Inovační centra – inovační podnikání. Karviná: Slezská univerzita, 1995. ISBN 80-85879-35-2.

LALKAKA, R. (2006): Technology Business Incubation. A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology. UNESCO Publishing, 2006. ISBN: 92-3-104009-X.

Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Prosperita, text programu*. Operační program Podnikání a inovace.

OECD (1997): Technology Incubators: Nurturing Small Firms. Paris, 1997.

ŽÍTEK, V. (2007): The Role of Science Parks in the Regional Development. In *Economy & Business*. Bourgas : Science Invest - Bourgas, Bulgaria, 2007. od s. 326-342, 17 s. ISBN 978-954-9368-27-7.

Jihomoravské inovační centrum: www.jic.cz.

National Business Incubation Association (NBIA): www.nbia.org.

Společnost vědeckotechnických parků: www.svtp.cz.

ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI RESPONDENTŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ CVKS

LADISLAV ŠIŠKA

Příspěvek se zaměřuje na finanční výkonnost podniků, které se zúčastnily empirického šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky na začátku roku 2007. Finanční výkonnost je posuzována na základě podobnosti časových řad rentabilit aktiv a meziročních měr růstu aktiv. Analyzována byla léta 2002–2006 a identifikováno bylo celkem 13 typických shluků podniků s podobnou finanční výkonností.

1. ÚVOD

Na začátku roku 2007 proběhlo empirické šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (dále jen „Empirické šetření CVKS“), kterého se zúčastnilo 432 podniků z odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví¹ (dále jen „respondenti“). Cílem Empirického šetření bylo odhalit faktory konkurenceschopnosti, které jsou příčinou úspěchu podniku respondenta v hospodářské soutěži.

Cílem předkládaného textu je s využitím metod shlukové analýzy nalézt typické shluky, v nichž budou soustředěni respondenti s podobnou finanční výkonností. Takto identifikované typické shluky respondentů budou vstupní informací pro souběžně probíhající vyhodnocení rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti, jež plynou z odpovědí respondentů Empirického šetření. Jinak řečeno, faktory konkurenceschopnosti budou vyhledávány a verifikovány podle četnosti svého zastoupení ve shlucích finančně více a méně úspěšných podniků. Hlavní hypotéza výzkumu CVKS totiž předpokládá, že musí existovat vazba mezi finanční výkonností podniku a jeho konkurenceschopností, jelikož finanční výsledky vyjadřují úspěchy podniku v hospodářské soutěži.

Za účelem dosažení vytýčeného cíle jsem nejprve provedl rešerši dostupné odborné literatury, abych našel obvykle aplikovaná finančně (t. j. peněžně, hospodářsky, ekonomicky, hodnotově) vyjádřená kritéria pro posouzení výkonnosti podniku. Hlavní zjištění této fáze mého výzkumu shrnuje první kapitola tohoto příspěvku. Ta ústí v identifikaci dvou rozhodujících ukazatelů, které jsem využil pro vyjádření finanční výkonnosti respondentů.

Zvolenou dvojici ukazatelů jsem posuzoval na základě jejich vývoje v průběhu let 2002–2006. Každého respondenta tak charakterizovalo deset hodnot proměnných, u nichž jsem navíc zohlednil rovnoměrně klesající míru významnosti proměnné směrem do minulosti. S takto popsányi respondenty jsem provedl několik iterací nehierarchické shlukové analýzy metodou nejbližších středů (*k-means clustering*²), jež ve výsledku vedly k identifikaci celkem 13 shluků s různým počtem respondentů a s různými popisnými statistikami. Třetí kapitola tohoto příspěvku se zabývá

¹ Tj. oddílů D a F podle Odvětvové klasifikace ekonomických subjektů (OKEČ), kterou používá Český statistický úřad.

² Bližší popis metody uvádí např. Meloun, Miličty (2002, s. 279n).

podrobnostmi ohledně získání dat, způsoby jejich úprav a postupem uplatněným při shlukování.

Konečně čtvrtá kapitola tohoto příspěvku podrobněji rozvádí výsledky mé analýzy. Konkrétně nejprve představujeme hlavní charakteristiky nalezených typických shluků respondentů, jejich vývoj v analyzovaných letech a variabilitu kritérií za podniky zařazené do jednotlivých typických shluků.

2. VÝBĚR KRITÉRIÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

V této kapitole nejprve nastíním důvody, které mne vedly k výběru použité dvojice hlavních ukazatelů finanční výkonnosti. Konstrukci této dvojice kritérií pak podrobně představím v podkapitole 2.2, kterou doplní podkapitola 2.3 informací o způsobu, jakým jsem zohlednil klesající relevanci zkoumaných proměnných za analyzované roky 2002–2006.

2.1. Současný stav teorie měření finanční úspěšnosti

Finanční výkonnost se již minimálně dvě stě let řadí mezi prvořadá témata v oblasti obchodu a podnikání, protože úspěch podnikání se vždy měří minimálně dosaženými zisky, přírůstky peněžních prostředků, nárůstem bilanční sumy podnikové rozvahy apod. V této souvislosti nepřekvapí, že paleta potenciálních kritérií použitelných pro hodnocení finanční výkonnosti je velice široká. Na jedné straně ji tvoří tradiční ukazatele z oblasti finančního účetnictví a finanční analýzy. Protipól těchto tradičních metod finančního měření výkonnosti na druhé straně reprezentuje aktuálně hojně diskutovaná metoda různě chápaného ekonomického zisku (nadzisku, angl. Super-profit, něm. Übergewinn)¹, kterou autoři vyjadřují rozličně konstruovanými ukazateli ekonomické přidané hodnoty, peněžní přidané hodnoty, CF ROI apod.

Přes aktuálnost konceptů ekonomické přidané hodnoty jsem se nakonec rozhodl přidržit tradičních měřítek finanční výkonnosti. Hlavním důvodem, proč jsem nevyužil ukazatele založené na ekonomické přidané hodnotě (Economic Value Added, EVA), byla obava z mého subjektivního zkreslení finančních údajů, které vykázali respondenti Empirického šetření CVKS ve svých účetních závěrkách auditovaných nezávislými auditory. K subjektivnímu zkreslení by mohlo dojít v důsledku úprav účetních údajů, jejichž provedení je pro výpočet EVA nezbytné a pro které mi chyběly dostatečně spolehlivé podklady. Konkrétní důvody pro takovou obavu jsou ve stručnosti následující:

- výpočet EVA vyžaduje správné vyjádření nákladů na zapojený kapitál. Především kalkulace úrokové míry, jež vyjadřuje cenu za zapojení kapitálu vlastníků do podnikání jejich podniku. To je problém i ve stabilizovaných ekonomikách rozvinutých průmyslových států, natož v podmínkách České republiky, kde tento problém umocňuje mimo jiné i neexistence rozvinutého kapitálového trhu, jenž by informačně dokonale fungoval a oceňoval reálnou hodnotou na něm obchodované akcie a cenné papíry podniků;
- v případě řady respondentů nelze objektivně nahradit chybějící ocenění kapitálovým trhem ani průměrnou ziskovostí odvětví, příp. upravenou s přihlédnutím k velikosti podniku a dalším rizikovým faktorům. Respondenty

¹ Podrobněji viz např. Mařík, Maříková (2005).

totiž byly často poměrně diverzifikované subjekty, které současně působily v několika odvětvích. Tyto podniky tak nesplňovaly předpoklad jednotky stejnorodé produkce, na kterém je založen systém národního účetnictví¹ a z něj odvozená průměrná ziskovost odvětví, kterou by bylo možné – zejména pro podniky s více než 100 zaměstnanci – srovnávat s údaji např. Ministerstva průmyslu a obchodu, příp. ČSÚ;

- znalost pouze agregovaných základních účetních údajů dostupných z veřejných zdrojů, jakými pro mne byly především finanční výkazy respondentů a jejich přílohy, příp. v několika málo případech rozšiřující údaje z výročních zpráv, prakticky znemožňuje provést objektivní úpravy účetních údajů z finančních výkazů respondentů na hodnotu provozních aktiv, tj. aktiv nezbytně nutných pro hlavní podnikatelskou činnost podniku, na jejichž vyčíslení koncept EVA mimo jiné staví.

Ve snaze použít pro měření výkonnosti základní (tradiční) finanční měřítka mne podpořily i zkušenosti autorů v současnosti celosvětově nejspěšnějšího systému měření výkonnosti – metody Balanced Scorecard – kteří uvádějí:

„Finanční cíle se typicky vztahují k ziskovosti – měřené např. provozními výnosy a rentabilitou investovaného kapitálu. Finanční strategie jsou v podstatě jednoduché; společnosti mohou vydělat více, když (1) prodají více, a (2) vydají méně. Vše ostatní je pouze hudbou na pozadí. Jakýkoliv program – důvěrné poznání zákazníků, řízení kvality metodou Six Sigma, znalostní management, převratná technologie, Just-in-Time – přidává společnosti na hodnotě pouze tehdy, pokud vede k větším prodejům nebo k nižším nákladům. Tudíž finanční výkonnost společnosti lze zlepšit dvěma základními přístupy – růstem výnosů a růstem produktivity.“ [Kaplan, Norton, 2004, s. 36]

Podpurným argumentem pro využití tradičních ukazatelů byla i jejich relativně snadná interpretovatelnost. Kvůli ní se rovněž řada obdobných výzkumů vlivu různých faktorů na finanční výkonnost opírá o tradiční měřítka ziskovosti, příp. o měřítka růstu výnosů. V souvislosti se stakeholderským modelem, jenž byl aplikován jako základna pro formulaci dotazníku Empirického šetření CVKS, je zajímavý např. výzkum autorů Berman a kol. (1999). Ti se zabývali ověřením platnosti stakeholderského modelu na podnikových datech a pro měření finanční výkonnosti využili rentabilitu aktiv. Van, Laisney, Kaiser (2004) naopak ve svém modelu vlivu různých faktorů na finanční výkonnost německých podniků použili sedmileté řady změn ve výši tržeb. Na základě výsledků svého výzkumu mimo jiné rovněž konstatovali, že obdobné závěry, jaké platily pro měřítka v podobě změn tržeb, by učinili i v případě, kdy by jako vysvětlující proměnná využili změny v zisku.

Konečně inspirativní pro můj přístup bylo využití teoreticky známé souvislosti mezi životním cyklem a finanční výkonností podniku, které v minulosti oslovili např. autoři Anthony, Ramesh (1992). Z aktuálně prováděných výzkumů jejich přístup aplikovali např. taiwanští autoři Liang a Lin (2008), kteří z měř. růstu tržeb, z podílu dividend k nominální ceně akcie, z podílu marketingových výdajů na výnosech, z přírůstku zůstatkové ceny dlouhodobého majetku podniku a ze stáří podniku usuzovali na životní fázi, v jaké se aktuálně nacházejí jimi analyzované podniky.

¹ Podrobněji k tzv. čistým odvětvím viz Hronová, Hindls (2000, s. 30).

2.2. Konstrukce použitých kritérií

V návaznosti na předestřenou rešerši dostupné literatury jsem jako stěžejní ukazatele pro měření finanční výkonnosti zvolil rentabilitu aktiv (počítanou z provozního výsledku hospodaření) a meziroční růst aktiv analyzovaných respondentů.

2.2.1. Rentabilita aktiv

Pro posouzení ziskovosti podniku jsem použil ukazatel rentability aktiv (Return on Assets, ROA) v procentech. Jeho definiční výraz vypadá následovně:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

Hlavní důvody pro volbu uvedeného ukazatele byly následující:

- ziskovost obecně, tj. poměr čistého efektu nějaké činnosti k objemu zdrojů zapojených do této činnosti, patří mezi stěžejní skupinu ukazatelů finanční analýzy, kterou se měří finanční výkonnost podniku. Naopak ukazatele z oblastí likvidity a solventnosti souvisí zejména s krátkodobou a dlouhodobou finanční pozicí podniku, tj. se strukturou zdrojů financování podnikové činnosti, což nepředstavuje primární cíl výzkumu CVKS. Konečně čtvrtou skupinu typických ukazatelů finanční analýzy reprezentují ukazatele aktivity, které jsou založené na obrátkovosti majetku. Ukazatele aktivity alespoň okrajově zastupuje druhé zvolené kritérium růstu aktiv (viz bod 2.2.2);
- převažující předmět podnikání respondentů představovala průmyslová a stavební výroba, a proto mou snahou bylo podchytit efektivnost této hlavní výdělečné činnosti podniku. Efektivnost takové činnosti charakterizuje v první řadě právě provozní výsledek hospodaření, jenž není ovlivněn ani výsledkem hospodaření z finanční činnosti podniku, která nebyla předmětem výzkumu CVKS, ani výsledkem hospodaření z mimořádných událostí;
- ve jmenovateli byla zvolena průměrná celková netto aktiva podniku (tj. průměrný stav celkového majetku v účetní zůstatkové ceně, jenž respondent vlastní a jenž byl v daném roce zapojen do jeho podnikání), a to ze dvou důvodů. První souvisel se snahou o vyloučení vlivu respondentem zvolené kapitálové struktury, která nebyla předmětem výzkumu CVKS. Druhým důvodem pro volbu celkových aktiv a nikoliv alternativního jmenovatele v podobě např. vlastního kapitálu podniku byl akcent na stakeholderské vnímání podniku. To chápe podnik jako místo střetu zájmů všech stakeholderů (nikoliv pouze vlastníků) a současně tvoří základ modelu konkurenceschopnosti ověřovaného Empirickým šetřením CVKS.

2.2.2. Míra růstu aktiv

Pro posouzení dynamiky podnikové činnosti většina autorů doporučuje využít tokového ukazatele tržeb, resp. jejich meziročního přírůstku. Já jsem pro účely posouzení finanční výkonnosti respondentů použil v procentech vyjádřený ukazatel meziroční míry nárůstu aktiv, definovaný následujícím vztahem:

$$Rust_Aktiv = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Hlavní důvody pro volbu ukazatele míry růstu aktiv byly následující:

- za situace, kdy se podnik dynamicky rozvíjí, čili osvědčuje a rozšiřuje svůj potenciál uspět v hospodářské soutěži, přirozeně dochází k růstu jím dosahovaných tržeb. Teoretické vysvětlení spočívá ve skutečnosti, že roste objem činností prováděných podnikem pro zákazníky a současně zpravidla stagnuje, případně pouze mírně klesá cena poskytovaných produktů, protože jakýkoliv konkurent zpravidla nejméně preferuje strategii ostré cenové války. Současně s rostoucím objemem tržeb dochází k proporčnímu nárůstu variabilních nákladů a k většímu rozkládání balíků fixních nákladů do většího objemu činnosti, nicméně tento efekt z deprese jednotkových fixních nákladů nefunguje donekonečna. Při dosažení hranic daných stávající kapacitou provozních zařízení podniku je podnik nucen investovat do rozšíření svých kapacit, tedy do rozšíření svého majetku a tím dochází k růstu jeho aktiv. Z předestřenému sledu příčin a následků vyvozují, že s růstem aktivity podniku (měřeným např. růstem tržeb) se ceteris paribus musí s případným drobným zpožděním dostavovat i růst objemu majetku (aktiv), jenž podnik pro svou činnost vyžaduje;
- volbou ukazatele míry růstu aktiv jsem současně podchytil vývoj jmenovatele prvního zvoleného ukazatele ROA. Pokud dáme oba ukazatele do vzájemných souvislostí, můžeme tedy navíc dovozovat, který respondent je ziskový kvůli tomu, že pouze vytěžuje svůj stávající majetek (tj. má minimální míru růstu svých aktiv, či dokonce záporný růst v důsledku klesající hodnoty aktiv kvůli jejich postupnému opotřebením, jež je vyjádřeno rostoucími opravkami), a který respondent úspěšně investuje do svého majetku (výrazně rostou jeho aktiva) a současně dokáže tyto své investice náležitě zúročit formou neklesajících zisků;
- poslední důvod pro volbu ukazatele aktiv byl ryze pragmatický. Ukazatel aktiv byl snáze dostupný údaj z výročních zpráv a navíc ve srovnání s tržbami byl navíc relativně spolehlivější. V případě tržeb totiž databáze podnikových finančních údajů, z nichž jsem čerpal většinu dat, často zaměňují ukazatel celkových tržby za prodej zboží, resp. výrobků a služeb buďto s ukazatelem celkových výnosů, nebo s ukazatelem výkonů, jenž v sobě obsahuje i položky změn stavů zásob vytvořených vlastní činností podniku.¹

2.2.3. Základní hypotéza vývoje ukazatelů podle fází životního cyklu podniku

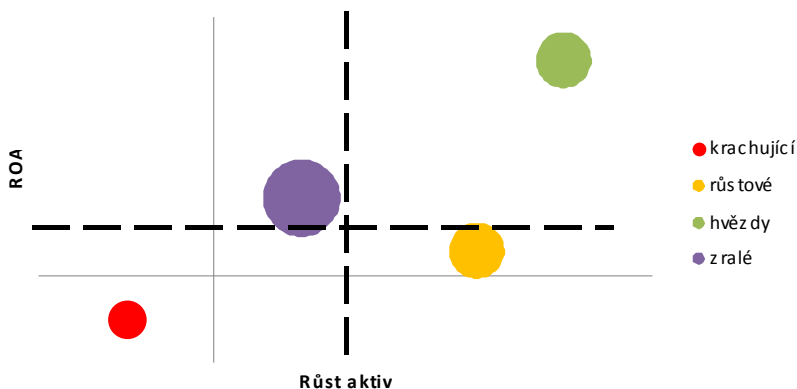
Základní hypotéza, s níž jsem vstupoval do shlukové analýzy, předpokládala, že na základě zvolených kritérií růstu a rentability aktiv budou identifikovány 4 typické shluky, v nichž budou soustředěni respondenti s podobnou finanční výkonností.

¹ Změny stavů zásob vytvořených vlastní činností jsou výnosové položky výsledovky, které kompenzují položky vykázané v nákladech a nejsou ve skutečnosti tržbou dosaženou z prodeje podnikových produktů, ale oceněním produktů vyráběných na sklad, u kterých není jistota, zda budou v budoucnu prodány, nebo zda se stanou neprodejnými ležáky.

Konkrétně jsem přitom očekával shluky, jejichž průměrné charakteristiky v hlavních zvolených kritériích uvádí obrázek č. 1.

Na grafu na obrázku č. 1 je na svislé ose zachycen vývoj prvního zvoleného kritéria ROA, na vodorovné je pak vynášena míra růstu aktiv. Poloha středů kruhů v grafu udává očekávané průměrné hodnoty kritérií daného typického shluku, zatímco plocha kruhu udává počet respondentů, kteří budou zařazeni do daného shluku.

Obrázek č. 1: Hypotéza rozdělení typických shluků respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Při odvození hypotézy očekávaných průměrných kritérií za daný shluk jsem vycházel ze všeobecně uznávané teorie životního cyklu podniku. Podle ní podnik postupně prochází od svého vzniku fází intenzivního růstu, fází vrcholu, fází zralosti až po fázi konce své existence. Z těchto důvodů jsem předpokládal, že typické shluky se vyskytnou ve všech pomyslných kvadrantech, které na obrázku č. 1 představují čárkované osy, jejichž úroveň odpovídá průměrnému růstu aktiv a průměrné ROA za všechny respondenty. Konkrétně jsem předpokládal následující charakteristiky čtyř základních typických shluků:

- shluk růstových podniků bude pravděpodobně obsahovat spíše menší, často nově vzniklé podniky, jejichž majetek ve srovnání s celkem všech respondentů výrazněji dynamicky roste. Ačkoliv tyto podniky výrazně investují, dosud nestačily akumulovat dostatečné provozní zkušenosti, znalosti o svých zákaznících a další nehmotná aktiva (dále zjednodušeně jen „know-how“), a proto se jejich ziskovost pohybuje spíše pod průměrem množiny všech respondentů;
- shluk hvězd představuje nejvíce konkurenceschopné podniky, patrně střední až velké, které již naakumulovaly značné provozní i obchodní know-how, jež dokáží náležitě zhodnotit na svých trzích. Z toho důvodu jejich ziskovost dosahuje nadprůměrných hodnot. Současně jsou tyto podniky relativně silné na svých trzích. Disponují totiž značným majetkem a navíc nepodceňují investice do svého dalšího růstu. Jejich silná tržní i finanční pozice dovoluje nadprůměrné investice do majetku, které se odráží v trvalém nadprůměrném růstu jejich aktiv;

- shluk zralých podniků měl být podle mého očekávání nejpočetnější. Jedná se o průměrné až mírně podprůměrné podniky, které jsou pevně a dlouhodobě zakotvené ve svých odvětvích a dosahují slovy ekonomické teorie tzv. normálního zisku typického pro dané odvětví, tj. zralé podniky dosahují takové zhodnocení vloženého kapitálu, které výrazně nepřesahuje průměrné zhodnocení v celé národní ekonomice, a tudíž neláká jiné potenciální konkurenty ke vstupu do daného odvětví. Zralé podniky navíc nevykazují výrazně nadprůměrný růst svých aktiv. Dokonce se může jednat i o podniky na neperspektivních, zmenšujících se trzích, jejichž majitelé záměrně omezují investice do dalšího růst aktiv podniku¹ na nezbytné minimum a snaží se formou dividend, výplat vkladů apod. vytěžit zpět do podniku v minulosti vložený kapitál.;
- shluk krachujících podniků budou tvořit podniky, jejichž majitelé buďto záměrně, nebo pod tlakem věřitelů (konkurs, nucené vyrovnání apod.) postupně snižují aktiva podniku. Současně tyto podniky nejsou dlouhodobě ziskové, ba naopak očekávám, že se bude jednat o podniky převážně dlouhodobě ztrátové, které svou předchozí činností nedokázaly získat potenciálně zúročitelné know-how a v brzké době patrně opustí stávající trhy, případně zaniknou. Navzdory použité analogii s lidským životem však existence podniku nemusí být za všech okolností ukončena, ba naopak účetní teorie dokonce předpokládá neustálé trvání podniku, nicméně v případě shluku krachujících podniků může takový zvrat k nekonečné vitalitě přijít pravděpodobně pouze s novým strategickým vlastníkem, jenž vloží do podniku své know-how, nově vyvinutý výrobek apod.

2.3. Váhy významnosti jednotlivých kritérií

Při hledání typických shluků jsem usiloval o sloučení dvou protichůdných požadavků:

- vyvarovat se hodnocení finanční úspěšnosti podniku na základě finančních údajů z jediného hospodářského roku. V takovém případě by se anomálie ve vstupních datech totiž okamžitě odrazila ve špatném zařazení respondenta do shluku;
- posoudit finanční výkonnost na základě co možná nejaktuálnějších finančních údajů. Vzhledem k tomu, že Empirické šetření CVKS se uskutečnilo na začátku roku 2007, bylo by ideální posuzovat finanční výkonnost podniků na základě dat za rok 2007.

Kompromisním řešením, které jsem zvolil, bylo posouzení finanční výkonnosti z pětileté časové řady údajů za léta 2002 až 2006. Abych posílil význam finančních údajů z let bližších Empirickému šetření CVKS, uplatnil jsem na kritériální ukazatele z analyzovaných let 2002 až 2006 váhy 1-2-3-4-5. Jinými slovy, ukazatele ROA a růstu aktiv z roku 2006 měly váhu nejvyšší, pětkrát vyšší než nejstarší ukazatele z roku 2002, zatímco např. ukazatele za rok 2004 dosahovaly průměrné pětinové váhy.

¹ Podnik by totiž investované prostředky beztak nedokázal na neperspektivním trhu využít.

3. METODIKA NALEZENÍ TYPICKÝCH SHLUKŮ PODNIKŮ

Kapitolu zahájím přehledem zdrojů použitých dat a úpravami, které jsem ve zdrojových datech provedl. V následujících podkapitolách pak postupně představím postup, jenž jsem uplatnil pro nalezení typických shluků. Konkrétně v podkapitole 3.2 představím výchozí nastavení počtu shluků podle své základní hypotézy. V podkapitole 3.3 přibližuji hlavní výsledky několika opakovaných pokusů o shlukování, z jejichž průběhu jsem odvodil optimální počet shluků. V podkapitolách 3.4 a 3.5 pak rozebírám, jak jsem identifikoval podniky v jednotlivých shlucích a které z podniků patřily k jednoznačně zařazeným do daného shluku (dále jen „ohniskovým“) a které nikoliv. Poslední podkapitolu věnuji objasnění postupu zařazení těch respondentů, za něž jsem neměl k dispozici kompletní časovou řadu údajů za mnou zvolených pět let.

3.1. Zdroj dat a jejich úpravy

Veškerá data pro analýzu byla čerpána z databáze úvěrových informací CreditInfo, která tvoří dominantní součást databáze Albertina Data. Konkrétní strukturu exportovaných záznamů z databáze CreditInfo obsahuje tabulka č. 1. Data 432 respondentů Empirického šetření byla v databázi vyhledávána pomocí identifikačního čísla podniku a následně exportována do formátu databáze MS Access. V aplikaci MS Access jsem pak provedl i propojení vyexportovaných finančních údajů s údaji o čísle dotazníku, jenž byl u daného respondenta použit při Empirickém šetření CVKS. Protože podnikům účastnícím se Empirického šetření CVKS byla garantována anonymita, uvádím v celém textu jako identifikační údaj respondenta pouze jedinečné číslo dotazníku, pod kterým se účastnil Empirického šetření CVKS, aniž bych připojoval jakoukoliv bližší konkrétní charakteristiku, díky níž by bylo možné respondenta okamžitě identifikovat.

Tabulka č. 1: Datové proměnné exportované z databáze CreditInfo

databázové pole	popis
ICO	identifikační číslo
REGFIRMA	registrovaná firma
PROVHOSPV	provozní výsledek hospodaření
PASIVACELK	celkový objem pasiv, jenž v důsledku základní bilanční identity musí být shodný s celkovými aktivy

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv databáze CreditInfo patří na českém trhu k patrně nejkompletnějším zdrojům firemních informací, nebyly údaje z ní vyexportované zcela kompletní. Pro účely výpočtu kritérií ROA a růstu aktiv jsem potřeboval v pětileté řadě celkem 4 752 finančních údajů.¹ Do tohoto ideálního počtu mi chybělo přibližně 900 údajů, které jsme se s kolegy snažili získat z jiných, veřejně dostupných zdrojů, mezi něž se řadily především:

¹ Za každého respondenta jsem potřeboval pětici údajů o tokové veličině provozního výsledku hospodaření za roky 2002 až 2006 a dále šestici údajů o stavech aktiv na konci let 2001 až 2006, abychom z nich mohl vypočítat pětici měr meziročního růstu.

- digitalizované účetní závěrky podniků uložené do sbírky listin obchodních rejstříkových soudů,¹ v jejichž území působnosti má respondent sídlo. Ačkoliv účetní jednotky mají povinnost zveřejňovat údaje z účetní závěrky uložením do sbírky listin uloženu ustanovením § 21 písm. a) zákona o účetnictví a i když se na toto opomenutí vztahuje § 37 téhož zákona, podle kterého může být uložena pokuta až ve výši 6 % z brutto úhrnu rozvahy, zjistili jsme, že řada společností tuto povinnost neplní. Navíc jsme vycházeli pouze z digitalizovaných údajů, neboť náklady na získání kopií písemné podoby závěrek přímo v místě sídla soudu by neúměrně zvýšily náklady celého výzkumu. S tím souvisí komplikace, že rejstříkové soudy vedou digitalizovanou podobu účetních závěrek přibližně od roku 2003;²
- digitalizované kompletní ročníky Obchodního věstníku za léta 2001 až 2005 ve vlastnictví Masarykovy univerzity, ve kterých jsem dohledal některé starší údaje před rokem 2003 a dále údaje o právně zaniklých subjektech (zpravidla bez likvidace, kdy jmění zaniklých společností přešlo na jejich právního nástupce v důsledku sloučení), o kterých již nejsou na stránkách sbírky listin údaje k dispozici, jelikož se jedná o právně neexistující subjekty;
- internetové, volně přístupné rozhraní do databáze MAGNUS³ od České kapitálové informační agentury (ČEKIA). Zde bylo dohledáno minimum údajů, jelikož data jsou k dispozici pouze za poslední tři roky evidované v dané databázi, navíc většinou za společnosti s obchodovatelnými cennými papíry, mezi něž se obvykle neřadili respondenti Empirického šetření CVKS, u nichž nám chyběly údaje.

Z vyjmenovaných informačních zdrojů se nám podařilo doplnit přibližně 600 chybějících údajů.

V případě 17 respondentů, u nichž mi chyběly v časové řadě údaje za jediný rok a nejednalo se o první nebo poslední rok časové řady, jsem použil odhad chybějícího údaje jako průměrné hodnoty mezi předchozím a následujícím rokem. Vzhledem k tomu, že z databáze CreditInfo jsem vyexportoval údaje o aktivech a provozních výsledcích hospodaření za všechny dostupné roky, mohl jsem v některých případech využít též údajů za rok 2001 a s jejich pomocí odhadnout i chybějící údaje za rok 2002.

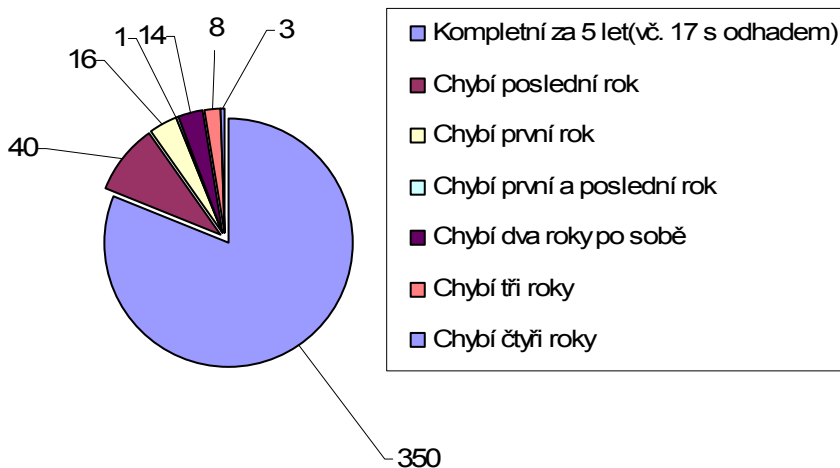
Po popsáních doplnění a úpravách dat mi přesto chybělo 244 finančních údajů od celkem 82 respondentů. Strukturu chybějících údajů zobrazuje graf na obrázku č. 2. Z něj plyne, že celkově se podařilo získat kompletní pětiletá finanční data za celkem 350 respondentů, zatímco v případě 82 respondentů byla časová řada finančních údajů nekompletní.

¹ www.justice.cz

² Míra digitalizace závisí na příslušném rejstříkovém soudu, nejvíce závěrek je dostupných za společnosti místně příslušné pod rejstříkový soud v Ústí nad Labem, zatímco nejkratší historii vykazují digitalizované údaje u rejstříkového soudu v Praze.

³ <http://ipoint.financninoviny.cz>

Obrázek č. 2: Struktura chybějících dat



Zdroj: vlastní zpracování

3.2. Charakteristika jednoho pokusu shlukování

Typické shluky podniků jsem hledal pouze mezi podniky, za něž jsem měl k dispozici kompletní údaje. Z předchozí podkapitoly plyne, že se jednalo celkem o 350 podniků, z nichž každý byl popsán celkem deseti hodnotami proměnných, a sice pěti údaji o rentabilitě aktiv a pěti údaji o míře růstu aktiv v letech 2002 až 2006.

Abych vyloučil vliv rozdílného měřítka rentabilit a míry růstu aktiv, normalizoval jsme každou proměnnou podle vztahu:

$$z_i = \frac{x_i - \bar{x}_i}{s_i} \quad \text{pro } i = 1, \dots, 10$$

kde z_i značí výslednou i -tou normalizovanou proměnnou

x_i je konkrétní hodnota i -té souřadnice vektoru ukazatelů za daný podnik.

\bar{x}_i je průměrná hodnota i -té souřadnice za všech 350 shlukovaných podniků.

s_i je standardní odchylka hodnot i -té souřadnice od průměru za všech 350 podniků.

V důsledku normalizace podnik, jenž v daném roce dosáhl hodnoty odpovídající průměrné rentabilitě za 350 shlukovaných podniků, bude po normalizaci vykazovat hodnotu 0, nadprůměrně úspěšný bude vykazovat kladné hodnoty (a vice versa), přičemž standardní odchylka normalizovaných veličin bude rovna 1. Na normalizovaná data jsem dále aplikoval váhy klesající významnosti směrem do minulosti, jejichž volba byla zdůvodněna v podkapitole 2.3.

Pro nalezení typických shluků jsem zvolil nehierarchické shlukování pomocí metody nejbližších středů (k-means clustering). Její algoritmus hledá optimální rozklad na k shluků tím způsobem, že opakovaně přeřazuje prvky ze shluku do shluku s cílem minimalizovat celkový součet čtverců vzdáleností uvnitř shluků. Výsledkem několika postupných kroků je nalezení shluků relativně podobných prvků.¹ Přitom výsledek silně závisí především na volbě výchozích parametrů, jejichž hodnoty byly následující:

- základní parametr, který je třeba zvolit v případě metody nejbližších středů, představuje volba počtu shluků. V návaznosti na základní hypotézu odvozenou v bodu 2.2.3 jsem jako výchozí volil $k=4$;
- další důležitý parametr, jenž ovlivní výsledek shlukování, spočívá ve volbě vhodné metriky pro určení vzdálenosti dvou prvků. Vzhledem k možnostem použitého statistického softwaru STATISTICA jsem použil metriku euklidovské vzdálenosti, jež byla definována:

$$\text{distance}(X, Y) = \sqrt{\sum_{i=1}^{10} (x_i - y_i)^2}$$

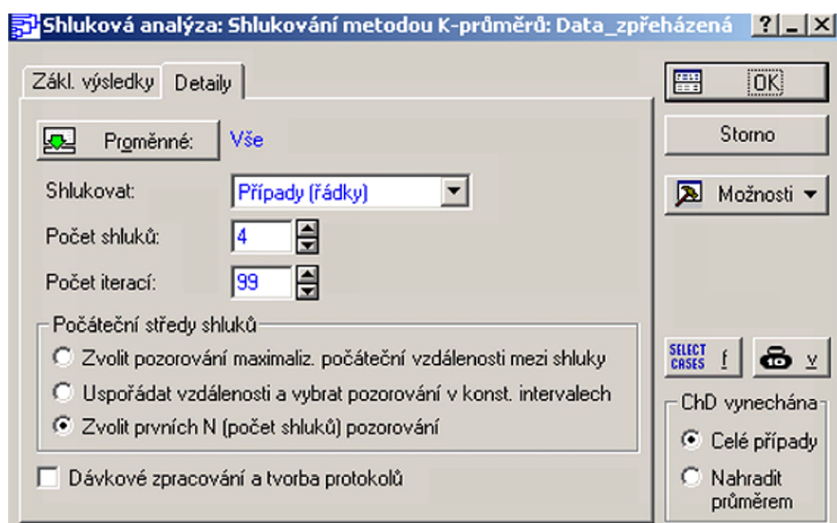
kde x je konkrétní hodnota i -té souřadnice vektoru ukazatelů za podnik X

y je konkrétní hodnota i -té souřadnice vektoru ukazatelů za podnik Y

- poslední důležitý parametr shlukování metodou nejbližších středů je volba výchozího rozdělení. V použitém softwaru STATISTICA jsem zvolil jako výchozí rozdělení prvních N pozorování (viz obrázek č. 3), kde N byl počet hledaných shluků. Za situace, kdy jsem hledal 4 shluky, tedy první čtyři respondenti v souboru nahraném do softwaru STATISTICA představovali centra budoucích čtyř shluků.

¹ Bližší popis metody uvádí např. Meloun, Militký (2002, s. 279n).

Obrázek č. 3: Výchozí volba rozdělení



Zdroj: snímek ze softwaru STATISTICA

3.3. Iterační odvození optimálního počtu shluků

Jeden pokus o vytvoření typické čtveřice shluků, jenž byl popsán v podkapitole 3.2, jsem opakovat celkem třicetkrát. Do každého dalšího pokusu o shlukování jsem přitom vkládal data o 350 podnicích v jiném, náhodném pořadí. Mým cílem bylo ověřit, zda výsledkem všech mých pokusů o shlukování budou čtyři shluky o stejných prvcích, jak předpokládala má základní hypotéza. Z jiného úhlu pohledu bych mohl tento cíl formulovat i jako ověření, zda pro každé dva respondenty, kteří byli v jednom pokusu o shlukování zařazeni do stejného shluku, bude platit, že i v dalším pokusu o shlukování budou společně zařazeni do stejného shluku.

Konkrétní postup vytvoření náhodných vstupních rozdělení byl následující. V programu MS Excel bylo desítky údajů za každý ze 350 podniků přiděleno náhodné číslo, které jsem získal prostřednictvím generátoru náhodných čísel v MS Excel,¹ a následně jsem všechny podniky seřadil podle přiřazených náhodných čísel. Takto uspořádaná data jsem naimportoval do statistického softwaru STATISTICA, v němž proběhl pokus o shlukování postupem, jenž byl popsán v podkapitole 3.2. Následně jsem zpět do MS Excelu vyexportoval údaje o tom, do kterého ze čtyř shluků byl v daném pokusu ten který podnik zařazen.

Výsledkem popsaných třiceti pokusů bylo nalezení 30 v různé míře podobných variant rozdělení všech 350 respondentů do čtyř shluků (v dalším textu jsou tyto varianty označovány jako „pokusy“). Protože jsem mezi pokusy shledal četné neshody, při kterých dva prvky téhož shluku z jednoho pokusu se při jiném pokusu ukázaly být prvky dvou rozdílných shluků, zamítl jsem základní hypotézu o existenci pouze čtyř typických shluků.

¹ Funkce Náhčíslo().

V důsledku zamítnutí základní hypotézy o existenci pouze čtyř shluků jsem pokračoval v hledání optimálního počtu typických shluků, a to podrobnějším zkoumáním neshod mezi výsledky popisovaných třiceti pokusů, při nichž jsem původně hledal rozdělení podniků do čtyř shluků. Nástrojem k takovému zkoumání podobnosti se mi stalo hierarchické shlukování, při kterém jsou objekty shlukování slučovány do shluků postupně podle vzdálenosti mezi nimi. Algoritmus vypadá tak, že se spočítají vzdálenosti mezi objekty a sobě nejbližší objekty se spojí do jednoho shluku.¹ Znovu se spočítají vzdálenosti všech objektů vč. nového shluku a nejbližší objekty se spojí do dalšího shluku. Takto se celá procedura opakuje.

V naznačeném postupu hierarchického shlukování chybí upřesnění dvou základních parametrů:

- vzdálenost objektů byla měřena pomocí procentuální neshody, jež byla definována následovně:²

$$\text{distance}(X, Y) = \frac{\text{Number of } x_i \neq y_i}{n},$$

kde i identifikuje jednotlivý pokus a jde od 1 do n

x_i je konkrétní označení shluku, do kterého byl při i -tém pokusu zařazen podnik X

y_i je konkrétní označení shluku, do kterého byl při i -tém pokusu zařazen podnik Y

n je celkový počet analyzovaných pokusů (v mém případě max. 30)

- vzdálenost od jakéhokoliv shluku byla určována *technikou nejvzdálenějšího souseda (tj. úplného spojení)*. Ta výslednou vzdálenost počítá jako maximum vzdáleností mezi prvky shluků, tj. program STATISTICA při výpočtu vzdálenosti dvou shluků (příp. jednoho prvku a shluku) mezi sebou vzájemně porovnal všechny prvky každého shluku a jako vzdálenost určil nejvyšší nalezené procento neshod.

Dendrogram, ve kterém jsou objekty propojeny tak, jak postupně postupovalo jejich shlukování, ukazuje obrázek č. 4. V něm je pro názornost výkladu zobrazeno hierarchické shlukování pouze dvou prvních pokusů. Na vodorovné ose jsou zobrazeny jednotlivé podniky zařazené do daného shluku,³ na svislé ose pak míra neshody, při níž došlo ke spojení dvou shluků do hierarchicky vyššího shluku, jenž proto obsahuje méně shodná zařazení podniků v rámci jednotlivých pokusů. Když dendrogram proložíme vodorovnou čarou na úrovni zvoleného procenta neshod, zjistíme, kolik shluků bylo při zvoleném procentu neshody vytvořeno. Při neshodě mezi pokusy ve výši maximálně 30 % procent (tj. 0,3 na svislé ose grafu)

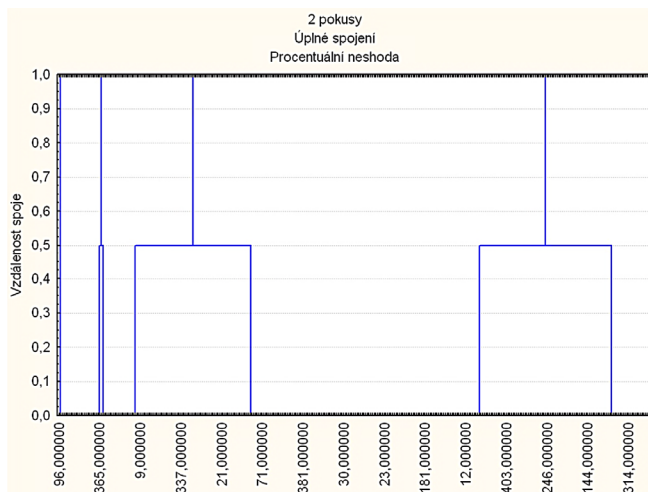
¹ Bližší popis metody uvádí např. Meloun, Militký (2002, s. 271n).

² Zdrojem vzorce je nápověda aplikace Statistica pro míru vzdálenosti „Percent disagreement“, kde se však uvádí ve jmenovateli proměnná i , což není podle mého soudu zcela srozumitelné vyjádření způsobu výpočtu.

³ Popisky s čísly dotazníků respondentů na vodorovné ose nejsou kvůli nedostatku místa kompletní.

nalezneme celkem sedm neshodných shluků, stejný závěr platí i pro maximálně 40 % neshodu. Teprve připustíme-li neshodu ve výši 50 % a více, jsou respondenti zařazeni do čtyř shluků.

Obrázek č. 4: Dendrogram podobnosti prvního a druhého pokusu



Zdroj: snímek ze softwaru STATISTICA

Dendrogram na obrázku č. 4 lze interpretovat i z doplňkové perspektivy, kterou je pohled na míru shody pokusů. Celkem jsou na obrázku zobrazeny výsledky ze dvou pokusů, tj. každý podnik popisují celkem dvě souřadnice: označení shluku, do kterého byl daný respondent zařazen při prvním pokusu, a označení shluku, do kterého byl stejný daný respondent zařazen při druhém pokusu. Pokud by v souboru 350 podniků objektivně existovaly a byly nalezeny ideální čtyři typické shluky, platilo by, že stejní respondenti spadnou při obou pokusech do stejných čtyř shluků, tj. že souřadnice každého respondenta budou odpovídat pouze jedné ze čtyř možných kombinací souřadnic. Pokud by zařazení do shluků bylo v obou pokusech naprosto náhodné a neshodné, mohlo by se naopak objevit až 16 maximálně možných rozdílných kombinací souřadnic, které by charakterizovaly zařazení do 16 shluků společných prvnímu a druhému pokusu. Realitou ve zkoumaném případě prvního a druhého pokusu o vytvoření čtyř typických shluků byla identifikace 7 kombinací souřadnic, které ukazuje následující tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Současná shoda zařazení do shluků v prvním a ve druhém pokusu

počet z Respondent označení shluku při prvním pokusu	označení shluku při druhém pokusu				celkový součet
	A	b	c	d	
1		25		78	103
2		19			19
3	135			68	203
4		1	24		25
celkový součet	135	45	24	146	350

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že při obou pokusech nastalo naprosto jednoznačné zařazení stejných respondentů do stejného shluku pouze v případě shluku označeného v prvním pokuse „2“ a ve druhém pokuse „B.“ V případě shluků „1,“ „3,“ a „4“ z prvního pokusu již nejsou jejich protějšky ve druhém pokuse tak jednoznačné. V případě shluku „1“ z prvního pokusu je pravděpodobnější obdobou ve druhém pokuse shluk „D,“ nicméně přibližně čtvrtina respondentů ze shluku „1“ se při druhém pokuse umístila ve shluku „B.“ Provedením druhého pokusu se tedy shluk „1“ rozpadl na dva dílčí shluky „B“ a „D.“ Obdobně platí i pro shluky „3“ a „4“ z prvního shlukování. Popsaným způsobem tedy naprostá shoda¹ obou souřadnic, tj. shoda výsledného zařazení v obou pokusech nastane v případě sedmi shluků. Pokud připustíme shodu pouze v jedné souřadnici,² zjistíme rozdělení do čtyř shluků. Stejně závěry vyčteme i z dendogramu na obrázku č. 4, pokud si uvědomíme, že procento neshody vynášené na vodorovné ose směrem nahoru znamená současně ve směru dolů procento shodných zařazení do stejných shluků. Jestliže tedy na obrázku č. 4 připustíme neshodu maximálně 30 %, při které identifikujeme 7 shluků, současně to znamená, že minimálně 70 % z celkového počtu pokusů (přesně 1,4 pokusu, zaokrouhlo na celé pokusy nahoru tedy 2 pokusy) zařadí respondenty shodně do některého ze sedmi shluků.

Popsané souvislosti mezi počtem shluků se shodně zařazenými respondenty a počtem pokusů mne přivedly k myšlence odvodit optimální počet shluků pomocí opakovaného provádění pokusů o zařazení podniků alespoň do čtveřice shluků, které se při dalších pokusech „roztříští“ do dílčích shluků. Hypotéza přitom zněla, že pokud mezi 350 respondenty objektivně existuje konkrétní počet typických shluků t ($t < 350$), pak s rostoucím počtem pokusů by se převážná většina pokusů měla limitně blížit počtu t shluků. Naopak, pokud žádný počet t shluků neexistuje, pak s rostoucím počtem pokusů bude pouze docházet ke strmému nárůstu celkového počtu shluků, v extrémním případě dokonce podle mocninné funkce 4^n .

Na obrázku č. 5 je znázorněna souvislost mezi počtem identifikovaných shluků a počtem pokusů. Vyznačeny jsou přitom tři úrovně připuštěné neshody v zařazení respondentů do shluků v jednotlivých pokusech, a sice neshoda ve 40 %, ve 30 % a ve 20 % z celkového počtu pokusů. Graf na obrázku č. 5 indikuje, že hypotéza o konečném počtu shluků je pravdivá a hledaný optimální počet shluků t se pohybuje kolem 13. Na tomto počtu se ustálil počet shluků při provedení 27 a více pokusů a připuštěné míře neshody do 30 %, tj. jinými slovy 19 ze 27 pokusů, resp. 21 ze 30 pokusů se shodlo na stejném zařazení respondentů do 13 shluků. Z obrázku č. 5 je současně zřejmé, že v případě nižšího procenta požadované neshody (a tedy současně vyšší shody) by počet typických shluků byl vyšší, kolem 21. Předpokládám však, že kdybych prováděl další opakování pokusů, rovněž i v tomto případě by docházelo k přibližování se k nižšímu počtu typických shluků, v ideálním případě ke 13 identifikovaným při úrovni procenta neshody ve výši 30 %.

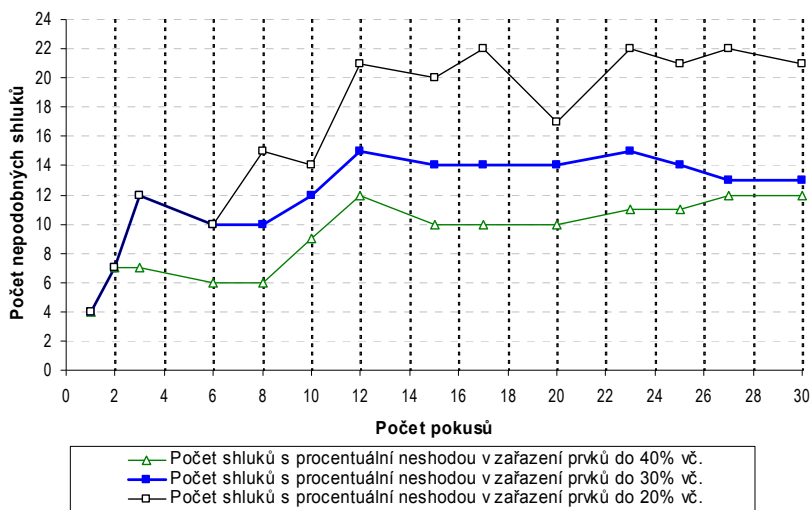
Analýzu jsem proto uzavřel – částečně subjektivním, arbitrárním - soudem, že za optimální počet shluků považuji 13 typických shluků podniků podle jejich finanční úspěšnosti. Ty byly poprvé identifikovány při provedení 27 pokusů, při nichž

¹ A tím současně procentní neshoda 0 %

² Jedná se tedy současně o procentní neshodu 50 %, jinak řečeno o neshodné zařazení respondenta do shluku v jednom pokuse ze dvou.

procento neshody v zařazení respondentů do shluků nepřesáhlo 30 % z celkového počtu shluků. Jinými slovy 70 % pokusů se shodlo v zařazení daného respondenta do některého ze 13 shluků.

Obrázek č. 5: Souvislost počtu shluků a počtu pokusů



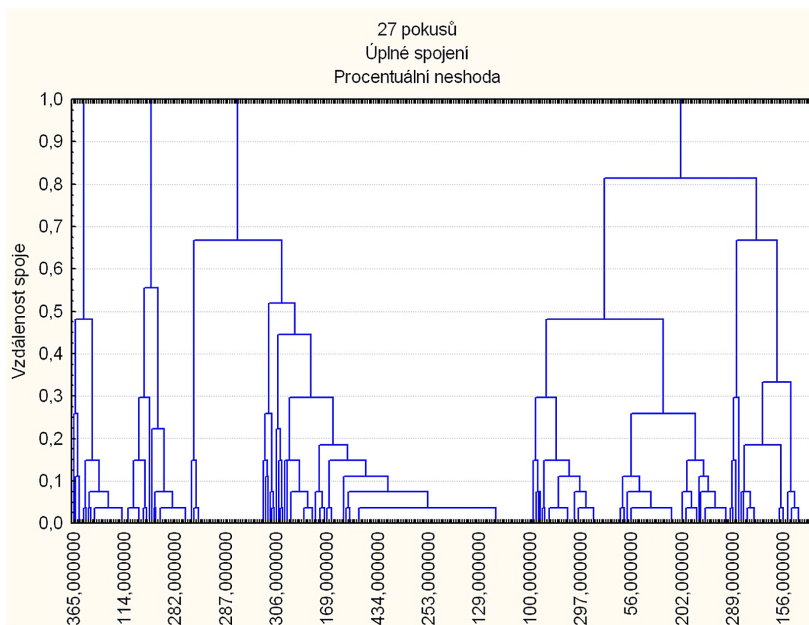
Zdroj: vlastní zpracování, výpočty v softwaru STATISTICA

3.4. Identifikace členů typických shluků

Předchozí podkapitolu jsem uzavřel konstatováním o existenci třinácti typických shluků, které byly mezi 350 respondenty nalezeny na základě hierarchického shlukování celkem 27 různých pokusů. Obrázek č. 6 zobrazuje graficky výstup takového hierarchického shlukování.

Třináct typických shluků nalezneme v dendogramu na obrázku č. 6, když jím proložíme vodorovnou přímkou na úrovni zvoleného procenta neshody maximálně 0,3. S obrázkem č. 6 však nevystačíme v případě, kdy hledáme odpověď na otázku, kteří respondenti tvoří členy toho kterého ze třinácti typických shluků. Za tím účelem jsem použil podrobný rozbor shlukování, který software Statistica nabízí, a ve kterém jsem sledoval, z jakých členů a při jakých procentech neshod se utvořil každý ze 13 typických shluků. Položkový seznam respondentů, kteří byli zařazeni do jednotlivých typických shluků uvádí příloha tohoto dokumentu.

Obrázek č. 6: Podobnost zařazení respondentů při 27 pokusech



Zdroj: snímek ze softwaru STATISTICA

3.5. „Ohniska“ shluků

Položkový rozbor hierarchického shlukování 27 pokusů ukázal, že mezi 350 respondenty se vyskytuje celkem 185 respondentů, kteří byli ve všech 27 pokusech zařazeni do stejného typického shluku. Jinými slovy v případě 53 % z celkového počtu 350 respondentů nevznikla mezi 27 pokusy neshoda v jejich zařazení.

Zmiňovaných 185 podniků, na jejichž zařazení do daného typického shluku se shodly všechny prováděné pokusy, v dalším textu označuji jako „ohniska“ typických shluků.

3.6. Zařazení podniků s nekompletními účetními údaji

Kromě 350 podniků s kompletními údaji se v kategorizovaném souboru vyskytovalo i 82 podniků, u nichž jsme nebyli schopni získat veškerá potřebná finanční data (viz podkapitola 3.1). Tuto skupinu respondentů s nekompletními účetními údaji jsem proto ponechal stranou a neovlivnila výpočet typických shluků. Teprve po identifikaci typických shluků jsem se k této množině vrátil a každého respondenta s nekompletními údaji jsem přiřadil do takového typického shluku, vůči jehož průměrným hodnotám vykázal zařazovaný respondent nejmenší euklidovskou vzdálenost. Ta byla spočítána stejným způsobem, jenž byl popsán v podkapitole 3.2, tj. z normalizovaných, vážených finančních kritérií, ovšem pouze za roky s dostupnými údaji za zařazovaného respondenta.

Vlastní výpočet proběhl v programu MS Excel. Zde byla jak průměrná finanční kritéria typických shluků, tak finanční kritéria každého respondenta s nekompletními údaji normalizována a byly na ně uplatněny váhy. Následně byla pro výpočet druhé mocniny vzdálenosti od každého typického shluku využita funkce SUMXMY2, do

kteře postupně vstoupil normalizovaný vážený vektor finančních kritérií každého typického shluku a obdobný vektor kritérií za zařazovaného respondenta. Na základě minima z euklidovské vzdálenosti pak byl respondent přiřazen ke shluku, k jehož průměrným údajům se nejvíce blížila za tohoto respondenta dostupná data.

4. VÝSLEDKY

Tato kapitola představí průměrné hodnoty dvou hlavních finančních kritérií pro každý ze 13 typických shluků, a to jak v jediném váženém průměru za sledovaných pět let (podkapitola 4.1), tak z pohledu jejich vývoje během jednotlivých pěti analyzovaných let (podkapitola 4.2). Podkapitola 4.3 pak ukáže souvislost vážených průměrů dvou hlavních kritérií každého respondenta se zařazením respondenta do typického shluku. Konečně poslední podkapitola 4.4 naznačí míru variability uvnitř typických shluků respondentů s podobnou finanční výkonností.

4.1. Hlavní charakteristiky typických shluků

Obrázek č. 7 uvádí pro každý ze 13 shluků respondentů vážené průměrné hodnoty rentabilit aktiv a měř růstu aktiv za posledních pět let, kde vahami byla klesající významnost údajů směrem k minulosti (viz podkapitola 2.3). Velikosti kruhů vyjadřují počet respondentů v daném typickém shluku. Dále jsou na obrázku č. 7 čárkovanými čarami vyznačeny průměrné hodnoty obou kritérií za všech 350 respondentů s kompletními údaji. V případě ROA se jednalo o 9,0 %. Vážený průměr míry růstu aktiv činil 15,5 % za všech 350 respondentů.

Společně s osami čárkované čáry rozdělily plochu možných kombinací úrovní obou hlavních kritérií na devět polí. Podle toho, ve kterém poli se ten který typický shluk umístil jsem zvolil jeho označení. Konkrétně je struktura označení shluku dána vždy kombinací tří znaků:

XYZ

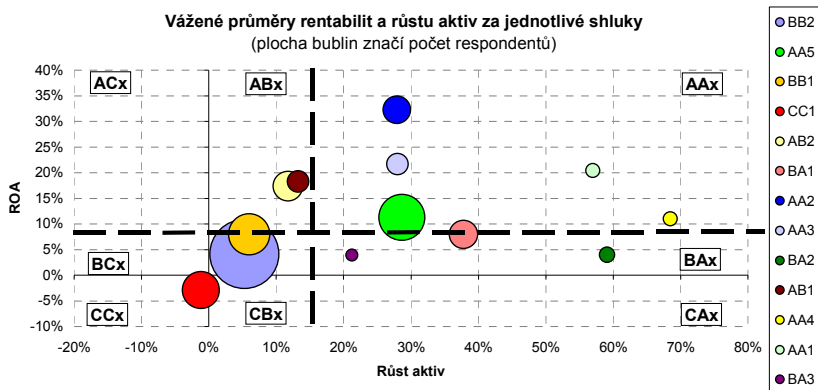
kde X určuje kategorii rentability aktiv

- A=nadprůměrná,
- B=podprůměrná,
- C=záporná, čili ztrátový podnik

Y analogicky označuje kategorie A, B, C růstu aktiv

Z je pořadové číslo shluku v daném poli, kdy číslování jde od jedničky, což je nejziskovější shluk v daném poli.

Obrázek č. 7: Průměrná ROA a průměrná míra růstu aktiv typických shluků

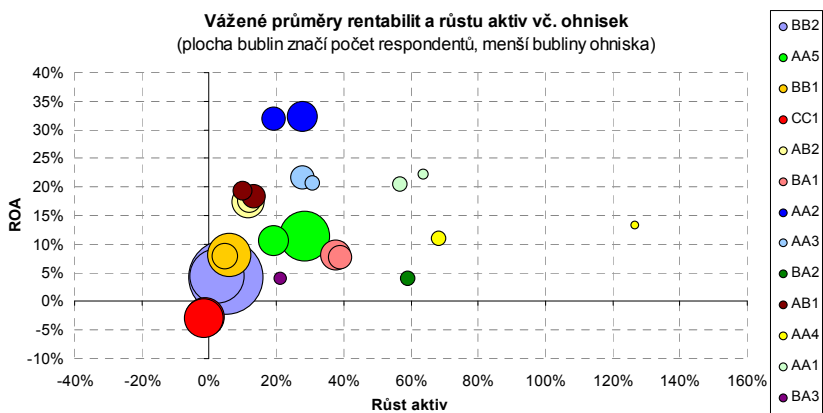


Zdroj: vlastní výpočty

Již použité značení prozrazuje, že nejvíce konkurenceschopné podniky se umístily ve shlucích AAx, kde je celkem pět shluků. Jejich protipólem je shluk CC1, který soustřeďuje respondenty ztrátové s klesajícím objemem aktiv. Přibližně průměrných výkonů dosahují dva shluky podniků v poli BB. Další dva shluky vynikají vysokou ziskovostí při malém růstu aktiv v poli AB a jejich protikladem je trojice shluků rostoucích, nicméně méně ziskových podniků BAx.

Informaci o zařazení jednotlivých shluků potvrzují též charakteristiky jejich „ohnisek.“ Ty jsou do stejného typu grafu na obrázku č. 7 zaznačeny na obrázku č. 8, kde ohniska jsou vyznačena stejnou barvou jako shluk, ale protože obsahují méně prvků, jsou velikosti jejich bublin menší.

Obrázek č. 8: Průměry hlavních kritérií shluků vč. průměrů ohnisek



Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty

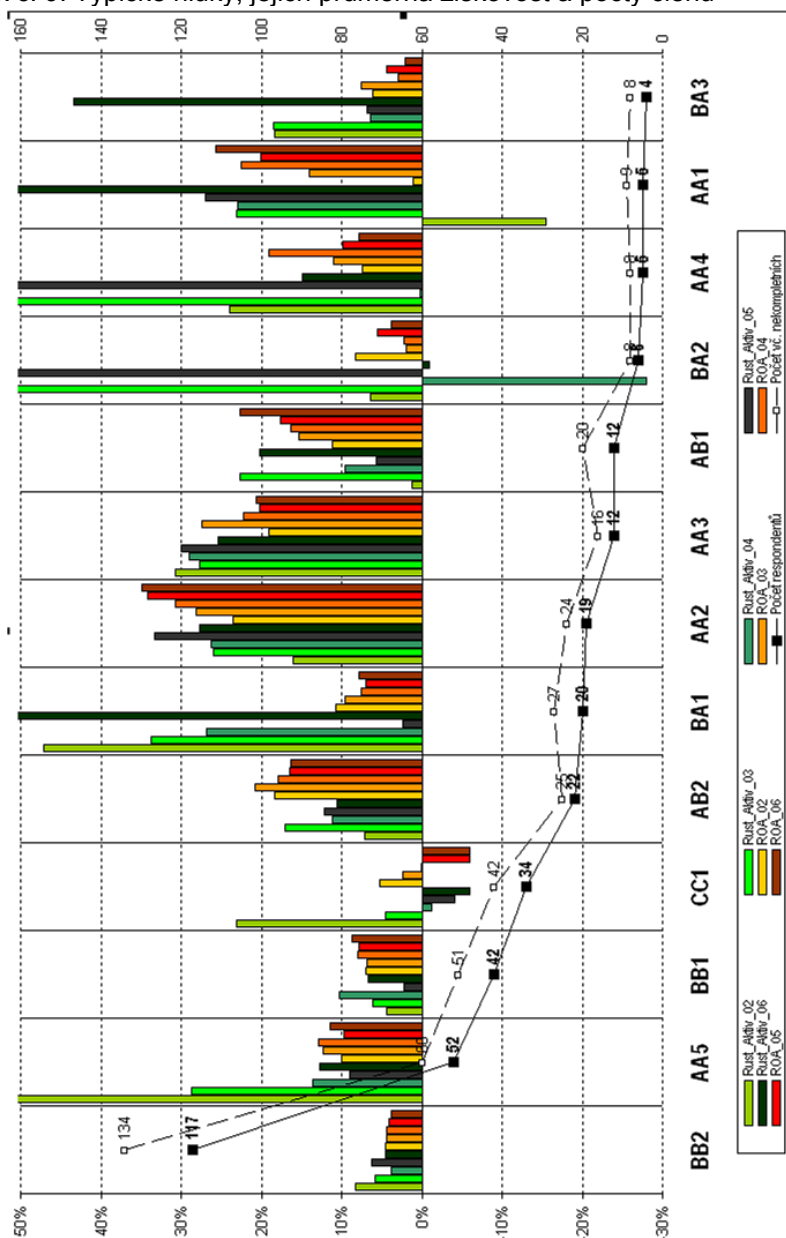
4.2. Vývoj hlavních kritérií jednotlivých shluků v každém analyzovaném roce

Graf na obrázku č. 9 ukazuje vývoj průměrné ROA a růstu aktiv jednotlivých typických shluků během pěti analyzovaných let. Současně je v grafu na vedlejší ose vynesena počet respondentů zařazených do daného shluku, a to body, které spojuje plná čára. Prázdné body spojené čárkovanou spojnicí pak označují počty všech respondentů zařazených do daného shluku, tj. včetně 82 respondentů, za které nebyly k dispozici kompletní účetní údaje (viz podkapitola 3.6).

Na rozdíl od grafů v předchozí podkapitole můžeme z obrázku č. 9 vyčíst dodatečnou informaci o tom, jaký trend v čase vykazují průměrné hodnoty za daný shluk. Zaměříme-li se např. na shluky v poli BB, pak je z grafu č. 9 zřetelné, že shluk BB2 sdružuje průměrně úspěšné podniky, u kterých dochází spíše ke stagnaci, či mírnému meziročnímu poklesu hodnot sledovaných kritérií ziskovosti a růstu aktiv. V protikladu k tomu shluk BB1 tvoří podniky, které ve dvou sledovaných hlavních kritériích sice zaznamenávaly průměrné hodnoty, nicméně s meziročně mírně rostoucím trendem.

Vytvoření dvou shluků průměrně úspěšných podniků BB1 a BB2 představuje důsledek použité nehierarchické shlukové analýzy, která za každého respondenta porovnávala podobnosti jednak v pěti ročních údajů o ziskovosti, a rovněž současně v pěti ročních údajů o růstu aktiv. Průměrné podniky s opačnými trendy v ročních hodnotách sledovaných kritérií se proto umístily v odlišných shlucích.

Obrázek č. 9: Typické hluky, jejich průměrná ziskovost a počty členů



Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty

4.3. Pětileté průměry obou hlavních kritérií za každý podnik

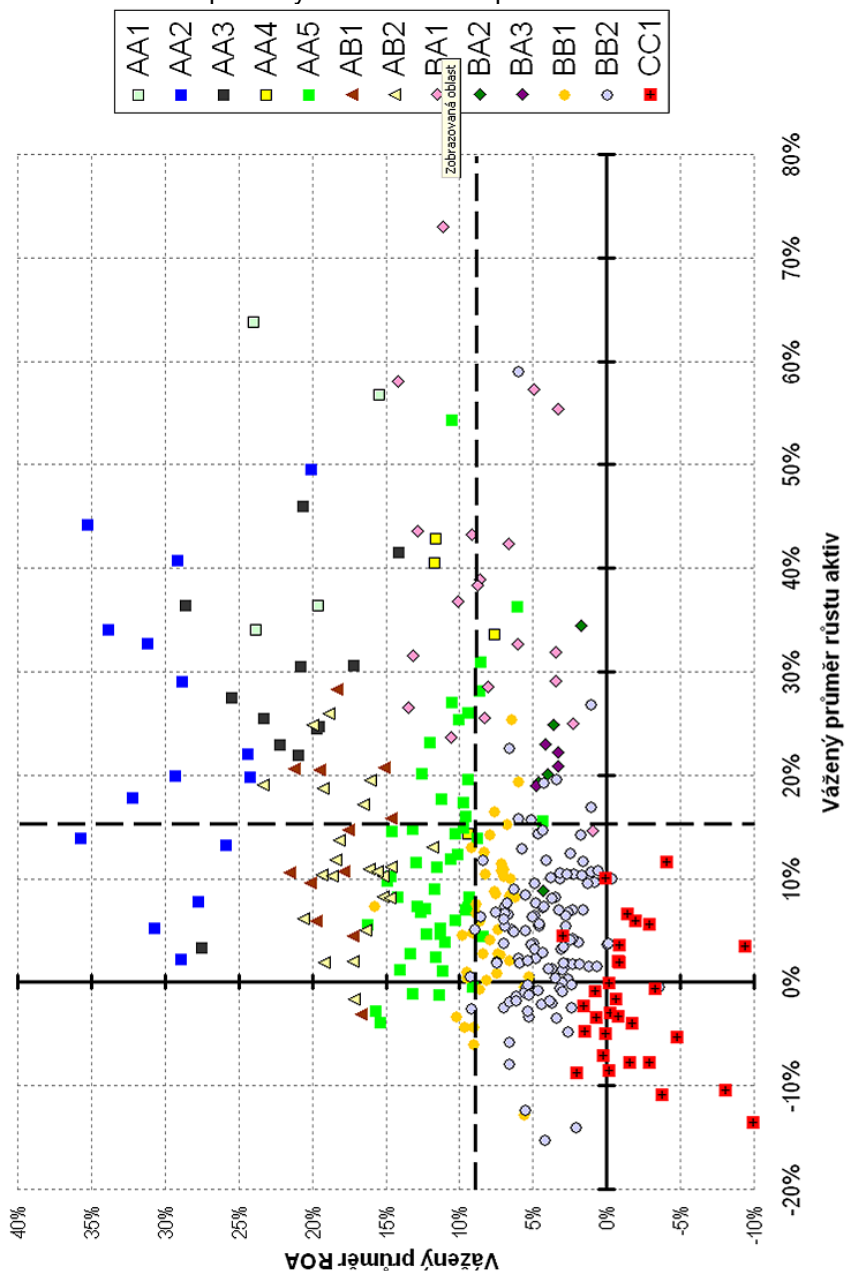
Předchozí podkapitoly 4.1 a 4.2 byly soustředěny na charakteristiky celých shluků, které byly popisovány prostřednictvím průměrných hodnot obou hlavních sledovaných kritérií za všechny podniky ve shluku, a to buďto pětiletým váženým průměrem, nebo ročními průměry údajů. V následujícím obrázku č. 10 zobrazují výsledky výpočtu pětiletých průměrů obou hlavních kritérií za každý individuální

podnik respondentů. Ze zobrazení si tak můžeme vytvořit bližší představu o tom, z jakých individuálních pětiletých průměrů jednotlivých podniků jsou složeny průměrné charakteristiky každého shluku, které byly prezentovány na obrázku č. 7. S cílem dosáhnout co největší podobnosti s grafem na obrázku č. 7 byly rovněž na obrázku č. 10 zobrazeny průměrné hodnoty za celek 350 respondentů čárkovanými čarami a rovněž byly použity stejné barvy pro označení členů jednotlivých shluků, jaké byly aplikovány na obrázku č. 7. Za účelem zvýraznění informace o příslušnosti každého zobrazeného podniku k příslušné skupině shluků byly body reprezentující na obrázku č. 10 každý jednotlivý podnik odlišeny i tvarem, kdy podniky ze shluků:

- v poli AA jsou značeny čtverci;
- v poli AB označují trojúhelníky;
- v poli BA jsou zobrazeny kosočtverci;
- v poli BB jsou značeny kolečky a konečně;
- v poli CC mají uprostřed čtverečku křížek.

Při pohledu na body na obrázku č. 10 je nutné si uvědomit, že se jedná o pětileté průměry hodnot obou hlavních kritérií za jednotlivé podniky. Z bodů tak nevidíme trend, který vykazovaly jednotlivé roční hodnoty obou kritérií. Zaměříme-li se opět na příslušníky shluků BB1 a BB2, vidíme, že obě množiny jsou vzájemně promíchané. I když se podniky ze shluku BB1 častěji objevují výše, na základě pětiletých průměrů bychom nedokázali odlišit jednotlivé členy shluků. Nehierarchické shlukování však probíhalo nikoliv se dvěma pětiletými průměry, ale s deseti ročními údaji, ve kterých hledalo podobnosti (viz též závěr předchozí podkapitoly). V důsledku toho se vytvořily dva samostatné shluky, které však při snížení podrobnosti našeho pohledu můžeme pro účely hrubších analýz považovat za příslušníky jediného pole BB. Obdobné závěry bychom mohli učinit i pro další pole shluků.

Obrázek č. 10: Vážené průměry za každého respondenta

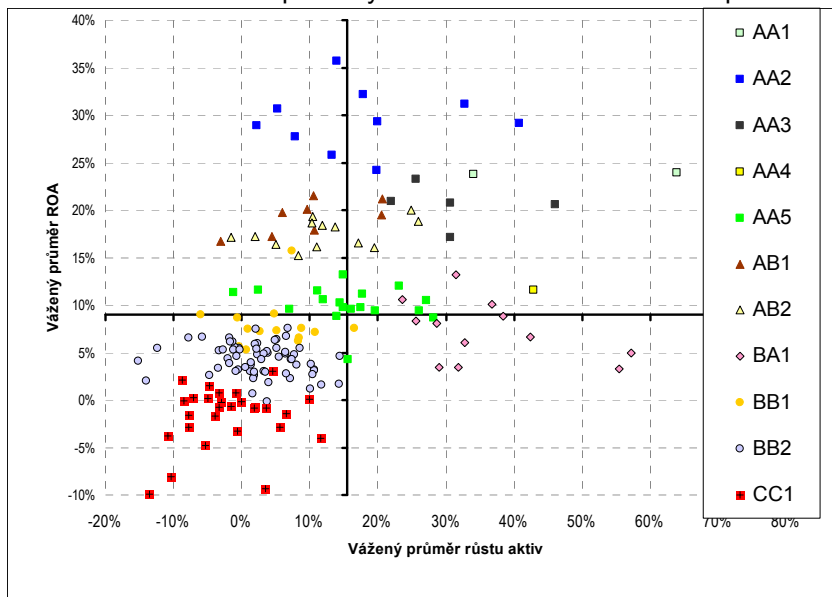


Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty

Graf na obrázku č. 10 ukazoval průměrné pětileté hodnoty všech 350 respondentů s kompletními daty. V grafu tak sledujeme řadu podniků, jejichž zařazení se již na první pohled může zdát nejisté, neboť jim odpovídající bod silně vybočuje z oblasti, ve které se soustředí většina bodů, jež reprezentují podniky z daného shluku.

Pokud bychom vynesli do grafu pouze tzv. ohniskové respondenty, tj. respondenty, na jejichž zařazení do stejných shluků se shodlo všech 30 prováděných pokusů o nehierarchické shlukování, shledáme jednoznačnější pohled na rozptýlení bodů v rovině dvou hlavních kritérií. Při hledání faktorů konkurenceschopnosti z odpovědí na dotazníky CVKS proto může být zajímavé zkoumat faktory i za tuto oddělenou skupinu ohniskových respondentů, jejichž zařazení do shluků je daleko jednoznačnější než v případě celého vzorku 350, příp. 432 respondentů. Pro úplnost dodávám, že na obrázku 11 se počátek os protíná v průměrných hodnotách ziskovosti a růstu aktiv, tj. osy procházejí místy čárkových čar na obrázcích č. 7 a 10.

Obrázek č. 11: Vážené průměry za každého ohniskového respondenta

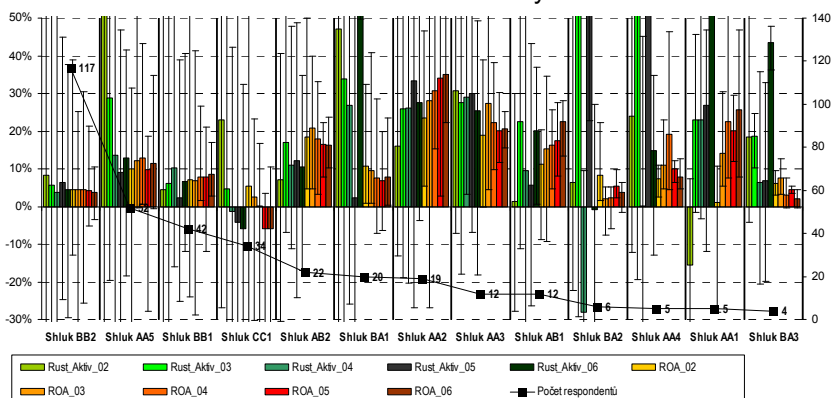


Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty

4.4. Variabilita

Kromě grafického zobrazení v předchozí podkapitole následující podkapitola doplňuje informaci o variabilitě uvnitř shluků. Toto opomenutí alespoň částečně napравuje graf č. 12, ve kterém jsou do již známého grafu z obrázku č. 9 doplněny „chybové“ úsečky. Ty vyjadřují vzdálenost minima a maxima hodnot rentabilit, resp. měr růstu nejméně a nejvíce úspěšných respondentů zařazených do daného shluku.

Obrázek č. 12: Minimální a maximální hodnoty v rámci shluků



Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty

Z grafu č. 7 je zřejmé, že hodnoty rentability aktiv vykazují daleko menší variabilitu než hodnoty růstu aktiv. Rovněž je zřejmé, že díky použitým vahám jsou v případě pozdějších let menší rozdíly mezi maximem a minimem v rámci daného shluku.

5. ZÁVĚR

Konkurenceschopnost představuje potenciál podniku uspět v hospodářské soutěži. Úspěch v hospodářské soutěži se přitom měří finančními kritérii, na jejichž analýzu se zaměřil tento příspěvek. Jako hlavní finanční kritéria v něm byly použity ukazatele rentability aktiv a míry růstu aktiv, které byly zvoleny na základě rešerše dostupné odborné literatury.

Podle vývoje zvolených finančních kritérií jsem respondenty Empirického šetření CVKS rozdělil do 13 typických shluků o různém počtu respondentů. Členění na 13 typických shluků bylo dále zjednodušeno zařazením shluků do větších celků podle úrovně průměrů dosažených členy shluku ve sledovaných finančních kritériích.

Naznačená abstrakce vedla k vymezení pole AA, kde respondenti zařazení do celkem pěti shluků vynikají nadprůměrnou úrovní jak rentability, tak růstu. Pouze v jednom kritériu vynikají podniky v poli AB (nadprůměrná rentabilita) a v poli BA (nadprůměrný růst). Většina podniků se umístila v poli BB ve dvou shlucích průměrně až mírně podprůměrně ziskových podniků se současně průměrným až mírně podprůměrným růstem. Poslední pole CC tvořily podniky neziskové, snižující objem svého majetku.

Nalezení typických shluků respondentů podle finanční úspěšnosti představuje první krok k dalším analytickým krokům, jimiž bude dále podrobněji specifikována vnitřní struktura shluků, typické odpovědi na otázky z Empirického šetření CVKS apod. V té souvislosti může posloužit i identifikace tzv. ohniskových respondentů, na jejichž jednoznačném zařazení do stejných shluků se shodlo všech 30 prováděných pokusů o shlukování.

POUŽITÁ LITERATURA

ANTHONY, J. H. – RAMESH, K. (1992): Association between accounting performance measures and stock prices : a test of the life-cycle hypothesis, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 22, no. 1-3, s. 3-30.

BERMAN, S. L. – WICKS, A. C. – KOTHA, S. – JONES, T. M. (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, vol. 42 no. 5, s. 488-506, Oct. 1999.

HRONOVÁ, S. – HINDLS, R. *Národní účetnictví : koncept a analýzy*. 1. vydání. Praha, C.H.Beck, 2000. 258 s. ISBN 80-7179-235-7.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004): *Manažerské finance*. Praha, C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston (Mass.), Harvard Business School, 2004. ISBN 1-59139-134-2.

KOVANICOVÁ, D. (2002): *Finanční účetnictví : světový koncept*. 3. aktualizované vydání. Praha, Polygon, 2002. ISBN 80-7273-062-2.

LIANG, CH. J. – LIN, Y. L. (2008): Which IC is more important? A life-cycle perspective. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, no. 1, s. 62-76.

MAŘÍK, M. – MAŘÍKOVÁ, P. (2005): *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání. Praha, Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

MILITKÝ, J. – MELOUN, M. (2002): *Kompendium statistického zpracování dat : metody a řešené úlohy včetně CD*. 1. vyd. Praha, Academia, 2002. 764 s. ISBN 8020010084.

VAN, P. N. – LAISNEY, F. – KAISER, U. (2004) *The Performance of German Firms in the Business-Related Service Sector: A Dynamic Analysis*. *Journal of Business & Economic Statistics*, Jul 2004. Vol. 22, Iss. 3; pg. 274.

KONKURENCESCHOPNOST Z HLEDISKA VYBRANÝCH FAKTORŮ PŮSOBÍCÍCH V PROSTŘEDÍ PODNIKŮ

LENKA KOMÁRKOVÁ, PETR PIROŽEK

V příspěvku je představena konkurenceschopnost podniku z hlediska působících faktorů v externím a interním prostředí firmy. Úspěšnost podniků je definována finanční výkonností zjištěné z hospodářských výsledků za období 2002–2006. Na základě finanční výkonnosti jsou podniky přiřazeny do jednotlivých skupin - shluků. Prostřednictvím stanovení shody pro odpovědi v definovaných shlucích dochází k odvození faktorů konkurenceschopnosti ve vztahu k vnějšímu a vnitřnímu prostředí.

1. ÚVOD

Příspěvek se zaměřuje na zjištění shody odpovědí z provedeného empirického šetření v souboru 432 středních a velkých podniků prostřednictvím dotazníků. V úvodní části jsou charakterizovány vybrané prvky externího a interního prostředí, kde se respondenti vyjadřují ke konkurenceschopnosti podniku a podnikání a s tím souvisejících vlivů. Základní charakteristiky a výsledky empirického šetření lze nalézt v publikaci Blažek a kol. (2007).

Následně tyto podniky byly rozděleny do tří základních skupin, tzv. shluků – A, B, C dle dosahované úspěšnosti prostřednictvím finančních ukazatelů z období posledních pěti let (2002–2006) metodou shlukové analýzy. Tím dochází k identifikaci shluků a jejich označení dle dosahované finanční výkonnosti prostřednictvím ekonomických parametrů, která charakterizuje úspěšnost či pomyslnou konkurenceschopnost podniků, respektive skupiny podniků. Ve shluku A jsou v převážné míře zařazeny podniky, které vynikají nadprůměrnou úrovní jak rentability, tak růstu. Shluk B je v převážné míře charakterizován průměrně až mírně podprůměrně ziskovými podniky se současně průměrným až mírně podprůměrným růstem. Shluk C tvoří podniky nevykazující zisk a zároveň snižující objem svého majetku, podrobněji viz Šiška (2008). Rozdělení podniků do jednotlivých shluků je charakterizováno následující tabulkou četností.

Tabulka č. 1. Absolutní a relativní četnosti shluků

shluk	A	B	C
absolutní četnost	205	185	42
relativní četnost	0,475	0,428	0,097

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Z tabulky č. 1 vyplývá zastoupení počtu podniků vzhledem k finanční výkonnosti, tedy počet podniků v jednotlivých shlucích. Na první pohled je patrné, že ve shluku C, který je tvořen podniky se špatnou finanční výkonností a tím i menší konkurenceschopností, je zastoupeno podstatně méně podniků. Neznamená to, že ve skutečnosti je podnikatelské prostředí v ČR zastoupeno menším počtem podniků s horší konkurenceschopností. Skutečnost se dá vyjádřit spíše neochotou podniků s horší konkurenceschopností zapojit se do empirického šetření. To samo následně může komplikovat interpretaci a případné dopady na konkurenceschopnost podniku.

Oblast, ke které směřuje pozornost, má za cíl zjistit, zda ve zkoumaném souboru podniků je možné najít při rozdělení dle dosahované finanční výkonnosti (respektive z toho odvozené konkurenceschopnosti), shodné charakteristiky. To znamená, že určitý shluk podniků bude charakterizován shodou odpovědí na danou otázku v dotazníku, která je spojena s konkrétním prostředím a odlišuje se v odpovědích od ostatních shluků. Jedná se tedy o typickou odpověď - proměnnou, která je charakterizována chováním daného shluku podniků. Tím může představovat nebo být základem konkurenceschopnosti, která je daná konkrétní proměnnou v případě, že se jedná o shluk s pozitivní finanční výkonností. Naopak i pro shluk podniků s negativní finanční výkonností lze vysledovat odlišnost od ostatních shluků, který může vést při vhodné interpretaci ke stanovení pomyslného faktoru konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu je pro stanovení kvalitativní charakteristiky proměnné využito kvantitativně stanovených hodnot v rámci dílčího vyhodnocení vlivu na shluk.

Pro takto koncipovaný problém je nutno zvolit vhodnou metodu řešení, která povede ke stanovení výše uvedené shody či neshody jednotlivých shluků.

Pro vymezení a popis základních charakteristik jednotlivých shluků byla provedena statistická analýza dat se zaměřením na vyjádření shody odpovědí respondentů v jednotlivých shlucích. Ke statistické analýze bylo použito volně šiřitelného statistického software R 2.7.1 (R Development Core Team, 2008).

Zkoumaný soubor obsahoval 9 vnitřních a 8 vnějších potenciálních faktorů konkurenceschopnosti. Ve všech 17 případech se jednalo o ordinální proměnné s pětistupňovou hodnotící škálou. Pro každou proměnnou (hodnocení v rozsahu 1, 2, 3, 4, 5) byla sestavena tabulka absolutních a relativních četností vzhledem k zařazení podniku do jednoho ze tří výše uvedených shluků. Kromě toho byly stanoveny hodnoty následujících popisných statistik:

- *modus* - nejčastější odpověď (tato míra je doplněna o četnost modální kategorie);
- *medián* - hodnota rozdělující uspořádaný soubor hodnot v poměru 1:1;
- normalizovaný ordinální rozptyl (n. dorvar) – míra neshody hodnocení respondentů.

$$n. \text{ dorvar} = \frac{4}{K-1} \sum_{i=1}^{K-1} F_i(1-F_i) \in \langle 0;1 \rangle$$

kde K označuje počet kategorií (v našem případě $K=5$) a F_i označuje kumulativní relativní četnost i -té kategorie, viz např. Řezanková (2007). Daný ukazatel variability dosahuje minimální hodnoty 0, pokud je u všech respondentů hodnocení podniků naprosto stejné, a nabývá maximální hodnoty 1, pokud polovina firem je hodnocena nejnižším stupněm a naopak polovina firem je oceněna nejvyšším hodnocením. Jinými slovy, čím nižší je hodnota ukazatele, tím větší je homogenita odpovědí (podobnost hodnocení) respondentů v rámci shluku. Na základě oboru hodnot normalizované ordinální variance byla zvolena jako hranice pro posuzování podobnosti odpovědí hodnota 0,5, tj. střed oboru hodnot. Výsledky jsou tedy považovány za relativně shodné, pokud $n. \text{ dorvar} \leq 0,5$ a naopak za odlišné v případě $n. \text{ dorvar} > 0,5$. Tyto dosažené hodnoty slouží pro interpretaci vnitroshlukové homogenity, tedy pro shodu odpovědí uvnitř jednotlivých shluků.

Pro dílčí vyhodnocení vlivu na jednotlivý shluk je použita kvalitativní stupnice dle dosahovaného parametru n . dorvar s přiřazením kvantifikace v následující intervalové charakteristice:

$0,000 < n. \text{ dorvar} \leq 0,100$	absolutní vliv
$0,100 < n. \text{ dorvar} \leq 0,200$	dominantní vliv
$0,200 < n. \text{ dorvar} \leq 0,300$	výrazný vliv
$0,300 < n. \text{ dorvar} \leq 0,400$	značný vliv
$0,400 < n. \text{ dorvar} \leq 0,500$	významný vliv

Aby bylo možné přistoupit ke stanovení odlišnosti shody odpovědí mezi shluky, byl pro relevanci interpretaci ve vztahu ke konkurenceschopnosti použit test ověřující mezishlukovou homogenitu. Odlišnost odpovědí mezi jednotlivými shluky podniků byla posuzována pomocí χ^2 -testu homogenity podmíněných rozdělení (χ^2 -testu nezávislosti).¹ Jeho provedením, lze následně přistoupit k vyhodnocení dopadů odpovídajících proměnných na konkurenceschopnost podniku.

2. FAKTORY PŮSOBÍCÍ V PROSTŘEDÍ PODNIKU

2.1. VNITŘNÍ FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI

Empirické šetření se u vnitřního prostředí zaměřilo na 9 oblastí, které lze považovat za potenciální faktory konkurenceschopnosti podniku, konkrétně na:

1. inovační aktivitu (dále jen aktivita);
2. schopnost pružně se přizpůsobovat (pružnost);
3. kvalitu produktů (kvalita);
4. náklady na pracovní sílu (p.náklady);
5. ostatní náklady (o.náklady);
6. úroveň kvalifikace pracovníků (kvalifikace);
7. péči o zákazníky (zákazníci);
8. přístup ke zdrojům financování (zdroje);
9. obchodní značku (značka).

Výsledky statistického zpracování dat (základní popisné statistiky, výsledky testu homogenity) jsou shrnuty v tabulkách č. 2–28 a následně jsou i graficky znázorněny na obrázcích č. 1 a 2.

1. proměnná *aktivita* je odpověď na dotaz: „Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)?“

Tabulka č. 2. Podmíněné rozdělení proměnné *aktivita*

shluk	absolutní (relativní) četnosti
-------	--------------------------------

¹ Podrobnější informace o testu lze nalézt např. v publikaci Anděl (2007). Vzhledem k výskytu malých očekávaných četností, byla dosažená hladina testu, tzv. p-hodnota, stanovena na základě simulací (počet replikací byl zvolen 100 000). Rozhodování bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 5\%$. P-hodnota indukující statisticky významný výsledek (prokazatelná odlišnost v hodnocení mezi uvažovanými třemi typy podniků) při dané hladině významnosti je označena hvězdičkou.

	1	2	3	4	5
A	7 (0,035)	18 (0,090)	74 (0,368)	63 (0,313)	39 (0,194)
B	10 (0,056)	27 (0,150)	66 (0,367)	58 (0,322)	19 (0,106)
C	4 (0,095)	11 (0,262)	12 (0,286)	11 (0,262)	4 (0,095)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 3. Podmíněné charakteristiky proměnné *aktivita*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,368	4	0,549
B	3	0,367	3	0,555
C	3	0,286	3	0,632

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 4. Test homogenity pro proměnnou *aktivita*

testová statistika	p-hodnota
18,317	0,018*

Zdroj: vlastní výpočty

Z podmíněných relativních četností vyplývá, že respondenti u podniků ze shluku A, resp. B hodnotí inovační aktivitu v porovnání s konkurencí převážně stejně (36,8 %, resp. 36,7 %) či mírně vyšší (31,3 %, resp. 32,2 %). U shluku C je přibližně stejný podíl podniků, kteří hodnotí aktivitu stupněm 2, 3 i 4, tudíž modální kategorie 3 jen lehce převyšuje četností sousední kategorie. Tyto názorové odlišnosti se odrážejí i ve vyšších hodnotách normalizované ordinální variance, které jsou ve všech třech případech nad 50 %. Nejvyšší variabilita je dosažena u shluku C, a to 63,2 %. Mimoto z výsledku testu vyplývá, že jednotlivé shluky se mezi sebou liší. Z dosažených výsledků nelze tedy odvozovat faktor konkurenceschopnosti z důvodu nedostatečné homogenity v odpovědích v rámci samotných shluků, přestože odlišnost hodnocení mezi jednotlivými shluky je významná.

2. proměnná *pružnost* je odpověď na otázku: „Jak hodnotíte v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků?“

Tabulka č. 5. Podmíněné rozdělení proměnné *pružnost*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	1 (0,005)	8 (0,039)	36 (0,176)	105 (0,515)	54 (0,265)
B	0 (0,000)	13 (0,071)	44 (0,242)	87 (0,478)	38 (0,209)
C	1 (0,024)	6 (0,143)	7 (0,167)	18 (0,429)	10 (0,238)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 6. Podmíněné charakteristiky proměnné *pružnost*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	4	0,515	4	0,414
B	4	0,478	4	0,447
C	4	0,429	4	0,566

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 7. Test homogenity pro proměnnou *pružnost*

testová statistika	p-hodnota
14,640	0,061

Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že u všech tří typů shluků bylo nejčastější hodnocení podniku v dané oblasti mírně vyšší (4), přičemž podniky typu A daného hodnocení dosáhly nadpoloviční většinou (51,5 %). Oproti tomu podniky zařazené do shluku C tohoto hodnocení dosáhly jen u 42,9 % respondentů. Mediánovou kategorií je rovněž u všech tří shluků hodnocení 4 – mírně vyšší. Míra shody hodnocení s větší homogenitou odpovědí lze zaznamenat u shluků A a B. Podniky typu C se sice v hodnocení oproti ostatním trochu liší, ale tento rozdíl není při dané hladině významnosti statisticky prokazatelný ($p = 6,1 \%$). Pro podniky zařazené ve shluku C lze tedy konstatovat, že uvedené oblasti nepřisuzují takový vliv jako ostatní shluky podniků a dochází tím k odlišnosti od konkurenceschopnějších shluků.

3. proměnná *kvalita* byla zadána otázkou: „Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktu Vašeho podniku?“

Tabulka č. 8: Podmíněné rozdělení proměnné *kvalita*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	0 (0,000)	1 (0,005)	78 (0,384)	77 (0,379)	47 (0,232)
B	0 (0,000)	4 (0,022)	83 (0,454)	70 (0,383)	26 (0,142)
C	0 (0,000)	1 (0,024)	20 (0,488)	13 (0,317)	7 (0,171)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 9: Podmíněné charakteristiky proměnné *kvalita*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,384	4	0,421
B	3	0,454	4	0,393
C	3	0,488	3	0,415

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 10. Test homogenity pro proměnnou *kvalita*

testová statistika	p-hodnota
8,418	0,205

Zdroj: vlastní výpočty

Co se týče kvality produktu, všechny 3 typy podniků A, B a C dosáhly nejčastěji prostředního hodnocení 3, tj. že je přibližně stejná s konkurencí. Podniky typu B a C tak hodnotila téměř polovina respondentů. Z podmíněných relativních četností vyplývá, že u shluku A, jen o 0,5 % respondentů více udělilo hodnocení 3 oproti vyššímu ocenění 4. Respondenti v rámci shluku hodnotili vcelku podobně (normalizovaný ordinální rozptyl kolem 40 %). Převážná většina udělovala 3 nebo 4 body. Konkrétně u shluku A to bylo 76,3 %, u shluku B 83,7 % a u shluku C 80,5 %, čemuž odpovídají i hodnoty podmíněných mediánů. Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je obdobná pro všechny shluky vycházející z empirického šetření. Navíc i testem nelze vyloučit, že sledované 3 skupiny podniků pohlíží na danou věc stejně, viz $p = 20,5 \%$. To indikuje význam a s tím spojený zájem o předmětnou oblast. Ve srovnání s konkurencí jsou hodnocené podniky na stejné úrovni. Vzhledem k vyšší homogenitě odpovědí u všech shluků lze usuzovat, že se jedná o charakteristiku podniku, která představuje základní předpoklad pro podnikání.

4. proměnná *p.náklady*: „Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty náklady na pracovní sílu Vašeho podniku?“

Tabulka č. 11: Podmíněné rozdělení proměnné *p.náklady*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	8 (0,040)	52 (0,263)	81 (0,409)	49 (0,247)	8 (0,040)
B	13 (0,072)	44 (0,243)	77 (0,425)	40 (0,221)	7 (0,039)
C	2 (0,048)	14 (0,333)	17 (0,405)	7 (0,167)	2 (0,048)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 12: Podmíněné charakteristiky proměnné *p.náklady*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,409	3	0,494
B	3	0,425	3	0,512
C	3	0,405	3	0,495

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 13. Test homogenity pro proměnnou *p.náklady*

testová statistika	p-hodnota
4,018	0,862

Zdroj: vlastní výpočty

Náklady na pracovní sílu hodnotí respondenti přibližně stejně (3) jako u konkurence bez ohledu, zda se jedná o podnik typu A, B či C. Kromě toho maximální rozdíl četností modální kategorie mezi shluky jsou pouhá 2 % (A vs. C). Medián se od modu ani v jednom případě neliší. Variabilita výsledků šetření osciluje kolem 50% hranice. Vyšší homogenita odpovědí je spojena se shluky A a C s tím, že shluk B se nepatrně odlišuje. Každopádně tento rozdíl není statisticky prokazatelný, viz

výsledky testu v Tabulce č. 13. Ve všech případech je v porovnání s konkurencí tento parametr hodnocení uváděn na přibližně stejné úrovni a nelze tedy odlišovat hodnocení homogenity shluků B od ostatních. Náklady na pracovní sílu představují parametr, který hraje významnou roli z pohledu podnikové výkonnosti i mezipodnikového srovnání.

5. proměnná *o.náklady*: „Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, ostatní náklady ve Vašem podniku?“

Tabulka č. 14: Podmíněné rozdělení proměnné *o.náklady*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	6 (0,031)	55 (0,285)	92 (0,477)	35 (0,181)	5 (0,026)
B	3 (0,017)	36 (0,199)	99 (0,547)	41 (0,227)	2 (0,011)
C	0 (0,000)	10 (0,244)	21 (0,512)	10 (0,244)	0 (0,000)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 15: Podmíněné charakteristiky proměnné *o.náklady*

shluk	modus	četnost	medián	n.dorvar
A	3	0,477	3	0,436
B	3	0,547	3	0,377
C	3	0,512	3	0,369

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 16. Test homogenity pro proměnnou *o.náklady*

testová statistika	p-hodnota
8,846	0,348

Zdroj: vlastní výpočty

Modální kategorií je opět kategorie prostřední, přičemž u podniků ze shluku B je četnost této kategorie téměř 55 % a u A-podniků je četnost nejnižší, a to necelých 48 %. Frekvence ocenění od prostředního hodnocení ke krajním klesá, přičemž u C-podniků nebylo ani v jednom případě uděleno nejnižší a ani nejvyšší hodnocení. Mediánová kategorie je totožná s modální kategorií ve všech 3 případech. Variabilita výsledků je o trochu vyšší u A-podniků (nad 40 %) než u zbylých dvou typů (pod 40 %). Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je tedy obdobná pro všechny shluky. Ve srovnání s konkurencí podniky shluku B a C uvádějí přibližně stejnou úroveň. Vzhledem k vnitroshlukové shodě odpovědí je o něco menší pozornost tomuto parametru věnována u podniků shluků A. Tyto odchylky shluků A-podniků od ostatních 2 shluků jsou však statisticky nevýznamné. Z tohoto důvodu lze obdobně tuto proměnnou chápat jako důležitou ve všech shlucích, nikoliv však jako něco, čím se jednotlivé shluky odlišují.

6. proměnná *kvalifikace*: „Jaká je, v porovnání s konkurenty, úroveň kvalifikace pracovníku Vašeho podniku?“

Tabulka č. 17: Podmíněné rozdělení proměnné *kvalifikace*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	0 (0,000)	15 (0,076)	103 (0,520)	68 (0,343)	12 (0,061)
B	0 (0,000)	24 (0,132)	85 (0,467)	60 (0,330)	13 (0,071)
C	1 (0,024)	3 (0,071)	26 (0,619)	9 (0,214)	3 (0,071)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 18: Podmíněné charakteristiky proměnné *kvalifikace*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,520	3	0,368
B	3	0,467	3	0,421
C	3	0,619	3	0,380

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 19. Test homogenity pro proměnnou *kvalifikace*

testová statistika	p-hodnota
16,089	0,050*

Zdroj: vlastní výpočty

Úroveň kvalifikace pracovníků považují respondenti za srovnatelnou (hodnocení 3 – přibližně stejné) s konkurencí. Dané hodnocení bylo přiděleno nejvíce u C-podniků, téměř 62 %, a nejméně se objevilo u B-podniků, a to přibližně ve 47 % případů. Výrazně nižší hodnocení neobdržel ani jeden podnik typu A a B. Výrazně vyššího hodnocení dosáhlo přibližně stejné procento podniků bez ohledu na shluk, a to 6,1–7,1 %. Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je podobná pro shluky A a C. Nejvyšší shoda a z toho odvozena pozornost tomuto parametru je věnovaná u podniků shluku A následovaná shlukem podniků C. Na první pohled nejmenší shoda na tomto parametru se objevuje u podniků shluku B. Jelikož test dosáhl $p = 4,97\%$, lze zamítnout, že uvažované shluky podniků hodnotí danou proměnnou obdobně a naopak dále ji rozpracovat vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku.

7. proměnná *zákazníci*: „Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku?“

Tabulka č. 20: Podmíněné rozdělení proměnné *zákazníci*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	1 (0,005)	14 (0,070)	67 (0,335)	85 (0,425)	33 (0,165)
B	4 (0,022)	18 (0,099)	68 (0,376)	61 (0,337)	30 (0,166)
C	0 (0,000)	4 (0,095)	19 (0,452)	13 (0,310)	6 (0,143)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 21: Podmíněné charakteristiky proměnné *zákazníci*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	4	0,425	4	0,454
B	3	0,376	4	0,517
C	3	0,452	3	0,456

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 22. Test homogenity pro proměnnou *zákazníci*

testová statistika	p-hodnota
7,978	0,436

Zdroj: vlastní výpočty

A-podniky v oblasti péče o zákazníky jsou hodnoceny výše (nejčastější hodnocení 4) než zbylé dva typy podniků (nejčastější hodnocení 3). U shluku B je medián o stupeň vyšší, což znamená, že nejčastěji jsou sice B-podniky oceněny prostřední hodnotou 3, ale nadpoloviční většina (zde těsná, a to 50,3 %) podniků dosahuje hodnocení vyššího, tedy 4 nebo 5. Rozdíl v hodnocení uvnitř shluků je na středně vysoké úrovni, v případě B-podniků přesahující o téměř 2 % daný střed oboru hodnot sledované normalizované ordinální variance. Přestože hodnota modu v případě A-podniků je o stupeň vyšší než u B a C-podniků a pro změnu ukazatel n. dorvar je vyšší u B-podniků než u ostatních dvou typů, nelze testem prokázat odlišnost mezi uvedenými 3 shluky podniků. Jedná se tedy o významnou proměnnou z hlediska hodnocené vnitroshlukové shody, která ovšem neukazuje na odlišnost mezi jednotlivými shluky podniků.

8. proměnná *zdroje*: „Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?“

Tabulka č. 23: Podmíněné rozdělení proměnné *zdroje*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	10 (0,052)	18 (0,094)	69 (0,359)	59 (0,307)	36 (0,188)
B	10 (0,058)	39 (0,227)	61 (0,355)	38 (0,221)	24 (0,140)
C	1 (0,026)	8 (0,211)	12 (0,316)	12 (0,316)	5 (0,132)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 24: Podmíněné charakteristiky proměnné *zdroje*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,359	3	0,576
B	3	0,355	3	0,609
C	x	0,316	3	0,568

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 25. Test homogenity pro proměnnou *zdroje*

testová statistika	p-hodnota
15,650	0,048*

Zdroj: vlastní výpočty

A i B-podniky nejčastěji hodnotily přístup k finančním zdrojům přibližně stejný jako u konkurence. Podíl respondentů, kteří takto odpověděli, je v obou případech těsně pod 36 %. Druhým nejčastějším ohodnocením byl u A-podniků stupeň 4 – mírně vyšší (30,7 % respondentů), v případě B-podniků je to stupeň 2 – mírně nižší (22,7 % respondentů). U shluku B se však stupeň 4 objevil jen nepatrně méně častěji než stupeň 2 (rozdíl 0,6 %). C-podniky vidí dostupnost finančních zdrojů oproti ostatním konkurentům jako přibližně stejnou nebo mírně vyšší. V obou případech tak odpovědělo 31,6 %, tudíž nelze určit jednoznačně modální kategorii. Určitá názorová roztržitost uvnitř samotných shluků se opět promítá do velikosti ordinálních rozptylů. Přestože na základě testu usuzujeme i na rozdíl v názoru mezi shluky, z dosažených výsledků nelze odvozovat faktor konkurenceschopnosti z důvodu nedostatečné vnitroshlukové homogenity v odpovědích.

9. proměnná *značka*: „Jak je ceněno, v porovnání s konkurenty, jméno (resp. značka) Vašeho podniku?“

Tabulka č. 26: Podmíněné rozdělení proměnné *značka*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	5 (0,025)	24 (0,120)	56 (0,280)	78 (0,390)	37 (0,185)
B	7 (0,038)	23 (0,126)	56 (0,308)	71 (0,390)	25 (0,137)
C	1 (0,024)	5 (0,119)	16 (0,381)	13 (0,310)	7 (0,167)

Poznámka: (1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 27: Podmíněné charakteristiky proměnné *značka*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	4	0,390	4	0,543
B	4	0,390	4	0,542
C	3	0,381	3	0,534

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 28. Test homogenity pro proměnnou *značka*

testová statistika	p-hodnota
3,854	0,877

Zdroj: vlastní výpočty

Variabilita nad 50 % naznačuje, že mezi jednotlivými typy podniků nepanuje příliš velký soulad v hodnocení. V případě podniků typu A i B se sice nejčastěji objevilo hodnocení mírně vyšší, ale odpovědělo tak jen 39 % respondentů. Poměrně často se totiž vyskytlo mezi podniky i hodnocení nižší, a to že je značka podniku respondenta ceněna přibližně stejně jako jméno konkurenta. Naopak u C-podniků

byla nejčastěji značka firmy ohodnocena jako stejná s konkurencí a druhé nejčastější hodnocení bylo mírně vyšší. Zde byl rozdíl mezi četnostmi 3. a 4. kategorie nejmenší, a to 7,1 %. Modus je sice u skupiny C nižší, ale, jak už bylo naznačeno, rozdíl v relativní četnosti hodnocení 3 a 4 je u všech skupin A, B, C poměrně malý, o čemž svědčí i vysoká p-hodnota, podle které rozhodně neprokazujeme rozdílnost C-podniků od ostatních. Z dosažených výsledků nelze odvozovat faktor konkurenceschopnosti z důvodu nedostatečné homogenity v odpovědích uvnitř samotných shluků.

Dílčí zhodnocení pro vnitřní prostředí

Podmíněné relativní četnosti jednotlivých proměnných jsou zobrazeny souhrnně na Obrázku č. 1 a 2. K nejčastějšímu hodnocení 3 se odlišuje jen proměnná pružnost, v případě A-podniků pak ještě proměnná zákazníci a značka, u B-podniků pak opět proměnná značka. Ve všech vyjmenovaných případech převládlo o stupeň vyšší hodnocení 4.

Na základě představené kvalitativní stupnice v úvodu příspěvku lze relevantní vliv na konkurenceschopnost stanovený mírou vnitroshlukové shody přiřadit k následujícím proměnným.

U proměnné pružnost, se jedná o shodu ve shluku A a B, které jsou charakterizovány lepšími parametry finanční výkonnosti.

Kvalita produktu je významná pro všechny shluky a samotný význam kvality je přisuzován ve shluku podniků B.

Náklady na pracovní sílu jsou z pozice všech shluků podniků hodnoceny velmi podobně s tím, že významnou roli hraje tato proměnná u shluku podniků A a C. Nepatrně menší význam z hlediska homogenity hodnocení má tato proměnná u shluku podniků B.

Ostatní náklady představují u všech shluků takové homogenity odpovědí, která dosahuje při kvantitativním vyjádření odpovídající shody pro ovlivnění konkurenceschopnosti.

Kvalifikace je z hlediska vlivu na konkurenceschopnost hodnocena obdobně jako předchozí proměnná. Homogenita odpovědí má u všech shluků podniků relevantní vliv na konkurenceschopnost.

Proměnná zákazníci dosahuje při kvantifikaci homogenity odpovědí relevantní míry u shluku A a C. Vliv shody odpovědí u shluku B neodpovídá požadavkům použitého hodnocení.

Dále u proměnných aktivita, zdroj a značka přesáhla odlišnost výsledků pro všechny 3 typy podniků stanovenou 50% mez.

Testem se podařilo prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení - odlišnosti mezi sledovanými shluky podniků podle finanční výkonnosti u proměnných aktivita, kvalifikace a zdroje ($p < 5 \%$). Těsně nebyla prokázána u proměnné pružnost ($p = 6,1 \%$).

Na základě tohoto testu a stanovené homogenity odpovědí jednotlivých shluků lze považovat za potenciaální faktory konkurenceschopnosti proměnné kvalifikace a

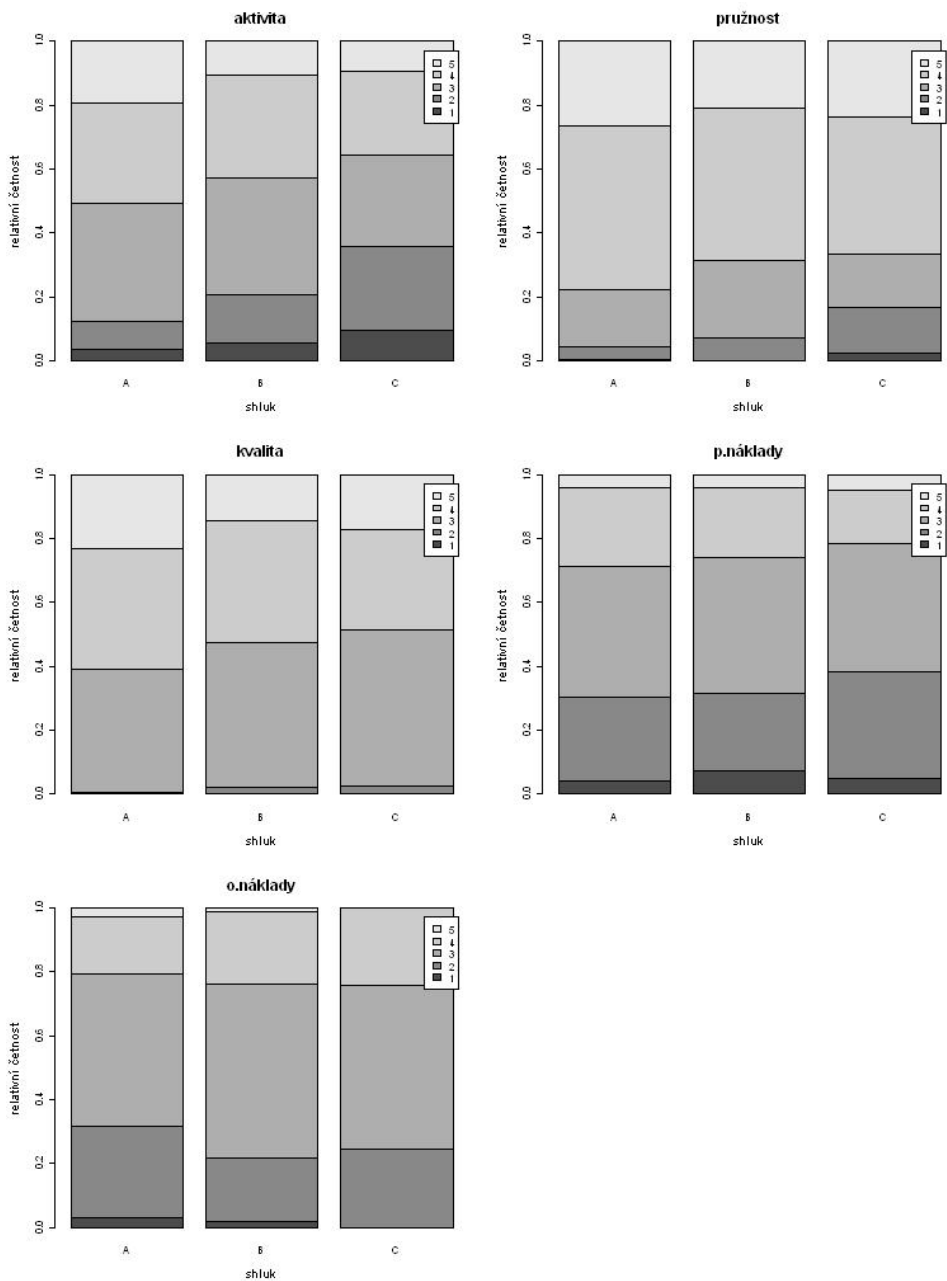
pružnost. Při dílčím hodnocení vnitřního prostředí a vlivu proměnných na konkurenceschopnost lze stanovit jejich relevanci a dopady působení následovně:

Pro shluk A má proměnná pružnost za významný a kvalifikace značný vliv na konkurenceschopnost.

Pro shluk B představuje proměnná pružnost a kvalifikace významný, vliv na konkurenceschopnost.

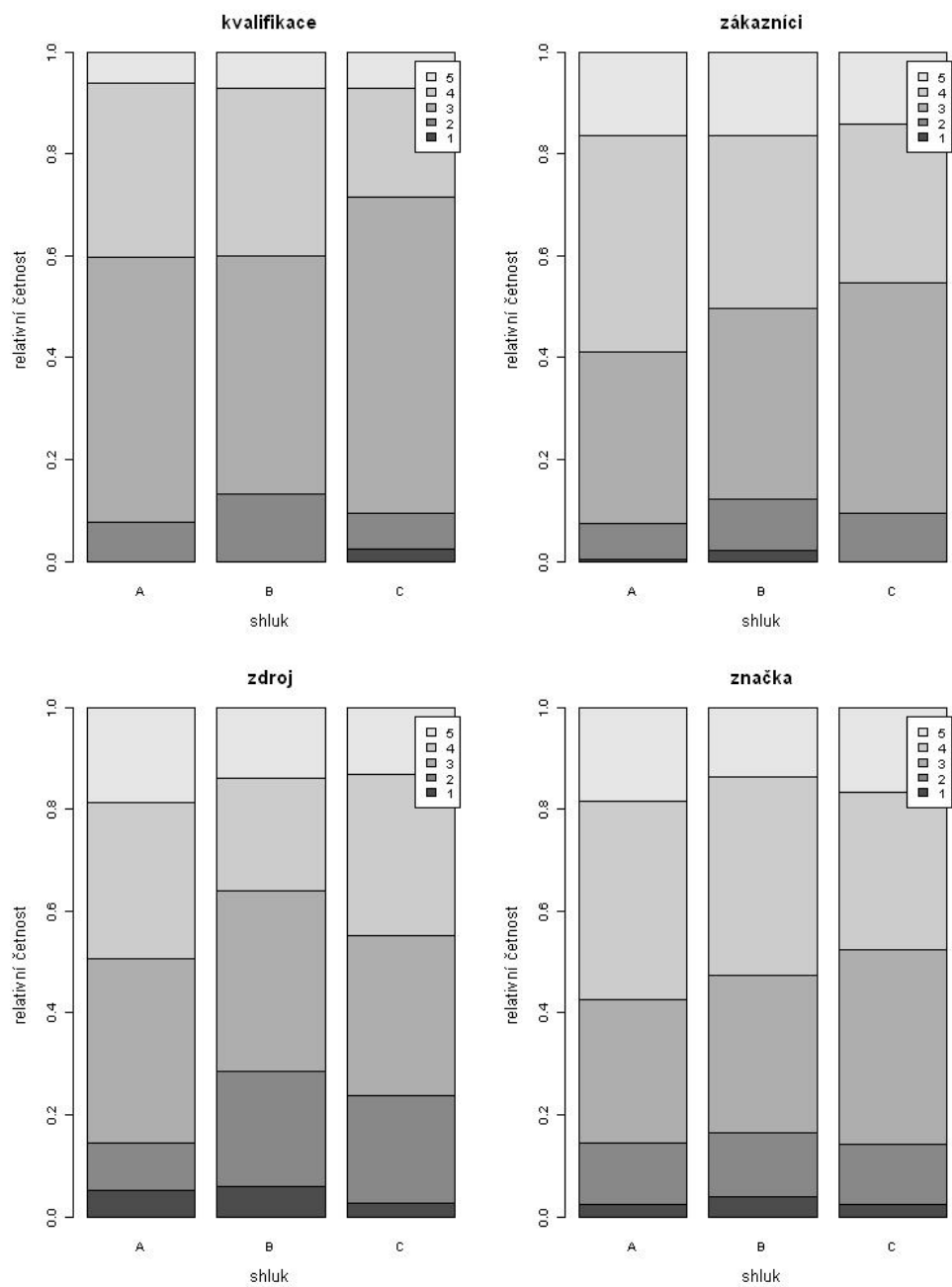
Ve shluku C působí pouze proměnná kvalifikace, se značným vlivem na konkurenceschopnost.

Obrázek č. 1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti I: podmíněné kumulativní sloupcové grafy



Zdroj: vlastní výpočty

Obrázek č. 2. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti II: podmíněné kumulativní sloupcové grafy



Zdroj: vlastní výpočty

2.2. VNĚJŠÍ FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI

V šetření pro oblast vnějšího prostředí se sledovalo 8 potenciálních faktorů konkurenceschopnosti podniku, a to:

1. konkurenční boj (boj);
2. vyjednávací síla odběratelů (odběratelé);
3. vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé);
4. zájem o pracovní poměr (práce);
5. korupce;
6. podpora státních orgánů (s.podpora);
7. podpora místních orgánů (m.podpora);
8. trhy produktů (trh).

Výsledky analýzy všech proměnných jsou shrnuty v tabulkách č. 29–52 a následně graficky zpracovány na obrázcích č. 3 a 4.

1. proměnná *boj* byla zavedena jako: „Konkurenční boj na trzích produktu, kde působí Váš podnik“

Tabulka č. 29: Podmíněné rozdělení proměnné *boj*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	1 (0,005)	9 (0,044)	35 (0,172)	101 (0,498)	57 (0,281)
B	1 (0,005)	4 (0,022)	29 (0,158)	80 (0,437)	69 (0,377)
C	0 (0,000)	1 (0,024)	4 (0,095)	18 (0,429)	19 (0,452)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 30: Podmíněné charakteristiky proměnné *boj*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	4	0,498	4	0,426
B	4	0,437	4	0,418
C	5	0,452	4	0,376

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 31. Test homogenity pro proměnnou *boj*

testová statistika	p-hodnota
8,421	0,392

Zdroj: vlastní výpočty

Z hodnot modů vyplývá, že konkurenční boj u A, resp. B-podniků je ohodnocen jako vysoký, a u C-podniků dokonce jako velmi vysoký. Vzhledem k mediánům, nadpoloviční většina hodnotila bez ohledu na typ podniku konkurenční boj jako vysoký nebo velmi vysoký, u A-podniků to bylo 77,9 %, u B-podniků 81,4 % a u C-podniků dokonce 88,1 % respondentů. Podniky se v hodnocení v rámci shluku dosti podobaly, viz hodnoty podmíněných normalizovaných ordinálních rozptylů. Přihlédneme-li na výsledek testu, zjišťujeme, že podniky typu C se v hodnocení

statisticky významně neliší od finančně úspěšnějších firem A a B. Přestože by se dal očekávat významnější dopad na shluk podniků C, tak se tento předpoklad nepotvrdil.

2. proměnná *odběratelé* byla zadána následovně: „Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku“

Tabulka č. 32: Podmíněné rozdělení proměnné *odběratelé*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	2 (0,010)	6 (0,030)	55 (0,271)	98 (0,483)	42 (0,207)
B	0 (0,000)	3 (0,016)	53 (0,290)	86 (0,470)	41 (0,224)
C	0 (0,000)	2 (0,048)	10 (0,238)	21 (0,500)	9 (0,214)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 33: Podmíněné charakteristiky proměnné *odběratelé*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	4	0,483	4	0,426
B	4	0,470	4	0,402
C	4	0,500	4	0,418

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 34. Test homogenity pro proměnnou *odběratelé*

testová statistika	p-hodnota
4,305	0,841

Zdroj: vlastní výpočty

Téměř polovina (u A a B shluku), resp. polovina (u C shluku) respondentů se domnívá, že vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Střední sílu přisuzuje odběratelům kolem čtvrtiny respondentů a velmi vysoký vliv odběratelů je uveden u přibližně pětiny respondentů. Žádný (u B a C-podniků), resp. téměř žádný podnik (u A-podniků) nepovažuje vyjednávací sílu odběratelů za zanedbatelnou. Variabilita hodnocení je u všech tří typů podniků lehce přes 40 % a je obdobná pro všechny shluky. Dosažené výsledky považují podniky ze všech shluků jako významné s hodnocením vysoké vyjednávací síly odběratelů. Vzhledem k vysoké p-hodnotě provedeného testu, nelze vyloučit, že všechny podniky bez ohledu na jeho zařazení dle finanční výkonnosti mají stejný názor na danou problematiku. Jedná se tedy o proměnnou, která je sledována podniky ze všech shluků a silně ovlivňuje podnikatelské aktivity.

3. proměnná *dodavatelé*: „Vyjednávací síla dodavatelů Vašeho podniku“

Tabulka č. 35: Podmíněné rozdělení proměnné *dodavatelé*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	3 (0,015)	35 (0,172)	111 (0,544)	44 (0,216)	11 (0,054)
B	0 (0,000)	13 (0,071)	96 (0,525)	55 (0,301)	19 (0,104)

C	0 (0,000)	4 (0,098)	23 (0,561)	12 (0,293)	2 (0,049)
---	-----------	-----------	------------	------------	-----------

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 36: Podmíněné charakteristiky proměnné *dodavatelé*.

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,544	3	0,414
B	3	0,525	3	0,400
C	3	0,561	3	0,359

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 37. Test homogenity pro proměnnou *dodavatelé*

testová statistika	p-hodnota
18,143	0,023*

Zdroj: vlastní výpočty

Ve všech třech případech se podniky nadpoloviční většinou shodují, že vyjednávací síla dodavatelů je oproti odběratelům o jeden stupeň nižší, tedy střední. Největší shoda panovala u C-podniků, o čemž svědčí četnost modální kategorie i hodnota normalizované ordinální variance. Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je opět obdobná pro všechny shluky. Přestože výsledky vypadají podobně, pomocí testu lze prokázat odlišnost hodnocení mezi shluky. Hlubším rozбором lze dospět k tomu, že podniky typu A vidí sílu dodavatelů jinak oproti ostatním (hodnocení 2 je zhruba o 7–10 % frekventovanější než u ostatních a hodnocení 1 se objevuje jen u tohoto typu podniků). Vzhledem k vnitroshlukové shodě a odlišnosti, provedeného testu lze výsledky této proměnné brát jako působící faktor konkurenceschopnosti odlišující jednotlivé shluky. Pro podniky shluku A nepředstavuje vyjednávací síla dodavatelů takový význam jako u ostatních shluků, zejména u shluku podniků C. Zvyšující se akceptace podmínek dodavatelů při vyjednávání se odvíjí od zhoršující se finanční výkonnosti podniků.

4. proměnná *práce*: „Zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem podniku“

Tabulka č. 38: Podmíněné rozdělení proměnné *práce*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	4 (0,020)	28 (0,138)	129 (0,635)	36 (0,177)	6 (0,030)
B	5 (0,028)	42 (0,233)	96 (0,533)	31 (0,172)	6 (0,033)
C	0 (0,000)	13 (0,317)	21 (0,512)	6 (0,146)	1 (0,024)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 39: Podmíněné charakteristiky proměnné *práce*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	3	0,635	3	0,345
B	3	0,533	3	0,415
C	3	0,512	3	0,382

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 40. Test homogenity pro proměnnou *práce*

testová statistika	p-hodnota
11,475	0,171

Zdroj: vlastní výpočty

Bez ohledu na finanční úspěšnost podniku je zájem o práci ve firmě vyhodnocen jako střední. S úspěšností firmy četnost tohoto hodnocení roste z 51,2 % až na 63,5 %. Druhý nejčastější zájem o práci je u A-podniků stanoven jako vysoký (17,7 %) a u B a C-podniků jako nízký (23,3 %, resp. 31,7 %). Nejmenší rozdílnost v hodnocení byla vykázána u A-podniků (34,5 %), největší naopak u B-podniků (41,5 %). Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je obdobná pro všechny shluky zejména ve shlucích A a C. Zde se jedná o vyšší míru shody na středním zájmu o vstup do pracovního poměru. Nižší míra shody je u shluku B, která je charakterizovaná střední zájmem o vstup do pracovního procesu. Vzhledem k rozdílnosti v hodnocení jednotlivých podniků shluků B v otázce zájmu o vstup do pracovního procesu, lze předpokládat určité menší, ale (vzhledem k výsledku testu) statisticky nevýznamné odlišnosti v oblasti lidských zdrojů.

5. proměnná *korupce*: „Korupce prostředí, ve kterém podniká Váš podnik“

Tabulka č. 41: Podmíněné rozdělení proměnné *korupce*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	56 (0,287)	57 (0,292)	45 (0,231)	24 (0,123)	13 (0,067)
B	59 (0,331)	50 (0,281)	42 (0,236)	21 (0,118)	6 (0,034)
C	21 (0,525)	10 (0,250)	4 (0,100)	3 (0,075)	2 (0,050)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 42: Podmíněné charakteristiky proměnné *korupce*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	2	0,292	2	0,664
B	1	0,331	2	0,620
C	1	0,525	1	0,581

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 43. Test homogenity pro proměnnou *korupce*

testová statistika	p-hodnota
11,501	0,175

Zdroj: vlastní výpočty

Problém korupce neshledávají podniky jako příliš vážný. A i B-podniky většinou vidí tento problém na škále 1–3, přičemž jen těsně převážilo hodnocení 2 u A-podniků a nejnižší hodnocení 1 u B-podniků. U C-podniků nadpoloviční většina vidí korupci jako velmi nízkou a čtvrtina respondentů ji hodnotí jako nízkou. Hodnocení 1 nebo 2 je tedy přiděleno více než 3/4 C-podniků, přesto i zde variabilita odpovědí přesáhla 50% hranici. Výše uvedené rozdíly v hodnocení mezi shluky jsou však statisticky nevýznamné, viz $p = 17,5 \%$. Z dosažených výsledků nelze odvozovat faktor konkurenceschopnosti z důvodu nedostatečné homogenity v odpovědích v rámci jednotlivých skupin podniků dle finanční výkonnosti.

6. proměnná *s.podpora*: „Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů“

Tabulka č. 44: Podmíněné rozdělení proměnné *s.podpora*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	110 (0,539)	55 (0,270)	28 (0,137)	10 (0,049)	1 (0,005)
B	106 (0,582)	40 (0,220)	31 (0,170)	5 (0,027)	0 (0,000)
C	31 (0,756)	4 (0,098)	3 (0,073)	2 (0,049)	1 (0,024)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 45: Podmíněné charakteristiky proměnné *s.podpora*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	1	0,539	1	0,459
B	1	0,582	1	0,429
C	1	0,756	1	0,401

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 46. Test homogenity pro proměnnou *s.podpora*

testová statistika	p-hodnota
15,155	0,052

Zdroj: vlastní výpočty

Podpora podniků ze strany státu je považována za velmi nízkou. Bez ohledu na typ podniku dané hodnocení přidělilo státním orgánům více než polovina podniků, u C-podniků to byly dokonce 3/4 respondentů. Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je obdobná pro všechny shluky. Vždy se jedná o hodnocení s velmi nízkým dopadem na podniky, zejména ze strany shluku C. Rozdílnost v hodnocení této skupiny podniků od finančně úspěšnějších firem A a B jen nepatrně nelze testem prokázat (p -hodnota = 5,2 %). Představitelé shluku podniků C očekávají větší pomoc ze strany státních orgánů, a proto hodnotí tuto státní podporu o něco přísněji než ostatní. Jedná se proměnnou, která není tak významná pro podnikatelskou činnost a s tím spojenou konkurenceschopnost. V kontextu ekonomického vývoje nicméně může prokázat, že méně úspěšní, a tím hůře konkurenceschopnější, jsou podstatně citlivější na poskytování podpory a pozitivně reflektují odpovídající nástroje s tím spojené.

7. proměnná *m.podpora*: „Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy“

Tabulka č. 47: Podmíněné rozdělení proměnné *m.podpora*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	85 (0,421)	43 (0,213)	57 (0,282)	17 (0,084)	0 (0,000)
B	74 (0,409)	52 (0,287)	39 (0,215)	14 (0,077)	2 (0,011)
C	14 (0,341)	12 (0,293)	12 (0,293)	1 (0,024)	2 (0,049)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 48: Podmíněné charakteristiky proměnné *m.podpora*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	1	0,421	2	0,553
B	1	0,409	2	0,545
C	1	0,341	2	0,571

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 49. Test homogenity pro proměnnou *m.podpora*

testová statistika	p-hodnota
15,150	0,055

Zdroj: vlastní výpočty

Podporu ze stran místních orgánů vidí všechny podniky spíše v rozmezí velmi nízká až střední, ve všech třech případech to je přes 90 % podniků v rámci shluku. U všech tří typů shluků je hodnocení velmi nízké nejčastější, přičemž četnost tohoto hodnocení klesá se zařazením dle úspěšnosti podniků. Toto hodnocení není úplně dominantní, o čemž svědčí četnosti 2. a 3. kategorie a výše normalizované ordinální variability. Z podmíněných relativních četností vyplývá, že podniky shluku C hodnotí podporu místních orgánů o trochu méně přísněji na rozdíl od ostatních – finančně výkonnějších shluků. Při testem dané hladině významnosti nelze jen těsně prokázat odlišnost v hodnocení mezi jednotlivými shluky. Nicméně z důvodu nedostatečné vnitroshlukové shody v odpovědích, nelze z dosažených výsledků odvozovat faktor konkurenceschopnosti.

8. proměnná *trh*: „Trhy produktů, kde působí Váš podnik“

Tabulka č. 50: Podmíněné rozdělení proměnné *trh*

shluk	absolutní (relativní) četnosti				
	1	2	3	4	5
A	1 (0,005)	20 (0,103)	42 (0,215)	109 (0,559)	23 (0,118)
B	1 (0,006)	23 (0,132)	48 (0,276)	96 (0,552)	6 (0,034)
C	1 (0,024)	4 (0,098)	8 (0,195)	26 (0,634)	2 (0,049)

Poznámka: (1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký).

Zdroj: Blažek, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)

Tabulka č. 51: Podmíněné charakteristiky proměnné *trh*

shluk	modus	četnost	medián	n. dorvar
A	4	0,559	4	0,424
B	4	0,552	4	0,400
C	4	0,634	4	0,394

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 52. Test homogenity pro proměnnou *trh*

testová statistika	p-hodnota
13,733	0,091

Zdroj: vlastní výpočty

Všechny typy podniků vykazují, že trhy produktů, kde působí, se poměrně rozšiřují. Shoduje se na tom přes 50 % A, B i C-podniků. V daleko menší míře (19,5–27,6 %) považují podniky trh za neměnný, což je druhý nejčastější výsledek. Variabilita hodnocení je u všech 3 typů podniků obdobná nepřesahující 50% mez. Míra shody z pohledu vyšší homogenity odpovědí je obdobná pro všechny shluky, kdy se shodují na rozšiřujících se trzích, kde působí. I statistický test nepotvrzuje rozdílnost názorů mezi shluky dle finanční úspěšnosti. Otázku vyvolává příčina rozšiřujících se trhů pro všechny zainteresované podniky (trh EU), která nepochází z individuální dovednosti podniku. Vzhledem k obecné shodě ve všech shlucích lze tuto proměnnou považovat za významnou pro podnikatelskou činnost, bez konkrétně specifikovaného dopadu na konkurenceschopnost podniku.

Dílčí zhodnocení pro vnější prostředí

Podmíněné relativní četnosti jednotlivých proměnných jsou zobrazeny souhrnně na Obrázku 3 a 4. Střed hodnotící škály se objevil nejčastěji ve dvou případech (dodavatelé, práce), vysoké hodnocení 4 se vyskytlo jako nejčastější u proměnných odběratelé, trh a u proměnné boj, kde v jednom případě se objevila jako nejfrekventovanější dokonce hodnota 5. U proměnných s.podpora a m.podpora dochází k vychýlení na nejnižší stupeň hodnotící škály. Podobně dopadla i proměnná korupce kromě A-podniků, které udělovaly nejčastěji hodnocení 2. U posledních 2 zmiňovaných proměnných m.podpora a korupce, se hodnocení respondentů příliš lišilo (n. dorvar > 0,5), jak bude rozvedeno níže.

Obdobně, jako u dílčího zhodnocení vnitřního prostředí, lze vyhodnotit relevantní vliv na konkurenceschopnost shluků z hlediska vnitroshlukové shody u proměnných.

U proměnné boj se projevuje shoda u všech shluků s větší relevancí u shluku podniků C.

Proměnná odběratelé hodnotí shodu obdobně u všech shluků s významem pro konkurenceschopnost.

Proměnná dodavatelé má shodu u všech tří shluků podniků s tím, že významnější relevantní vliv na konkurenceschopnost přiřazuje shluku podniků C.

U proměnné práce dochází ke shodě taktéž u všech tří shluků podniků s tím, že význam relevantního vlivu na konkurenceschopnost lze zaznamenat u shluků podniků A a C.

Proměnná korupce nezaznamenala shodu odpovědí ani v jednom shluku podniků a tudíž nepředstavuje relevantní vliv na konkurenceschopnost.

Proměnná státní podpora vykazuje z pozice shody odpovědí významný relevantní vliv na konkurenceschopnost u všech shluků podniků stejně.

Proměnná místní podpora na rozdíl od státní podpory nezaznamenala shodu odpovědí ani v jednom ze shluků a tudíž nepředstavuje relevantní vliv na konkurenceschopnost.

U proměnné trh lze zaznamenat shodu odpovědí u všech shluků podniků stejnou, s relevantním vlivem na konkurenceschopnost.

Při zjišťování mezishlukových rozdílů se prokázalo, že statistický významný rozdíl existuje pouze u proměnné dodavatelé ($p < 5 \%$). Vzhledem k blízkosti hladině významnosti se ukazuje, že statisticky významný rozdíl lze přiřadit i proměnným státní podpora a místní podpora. U místní podpory ovšem nedošlo k dosažení požadované vnitroshlukové shody.

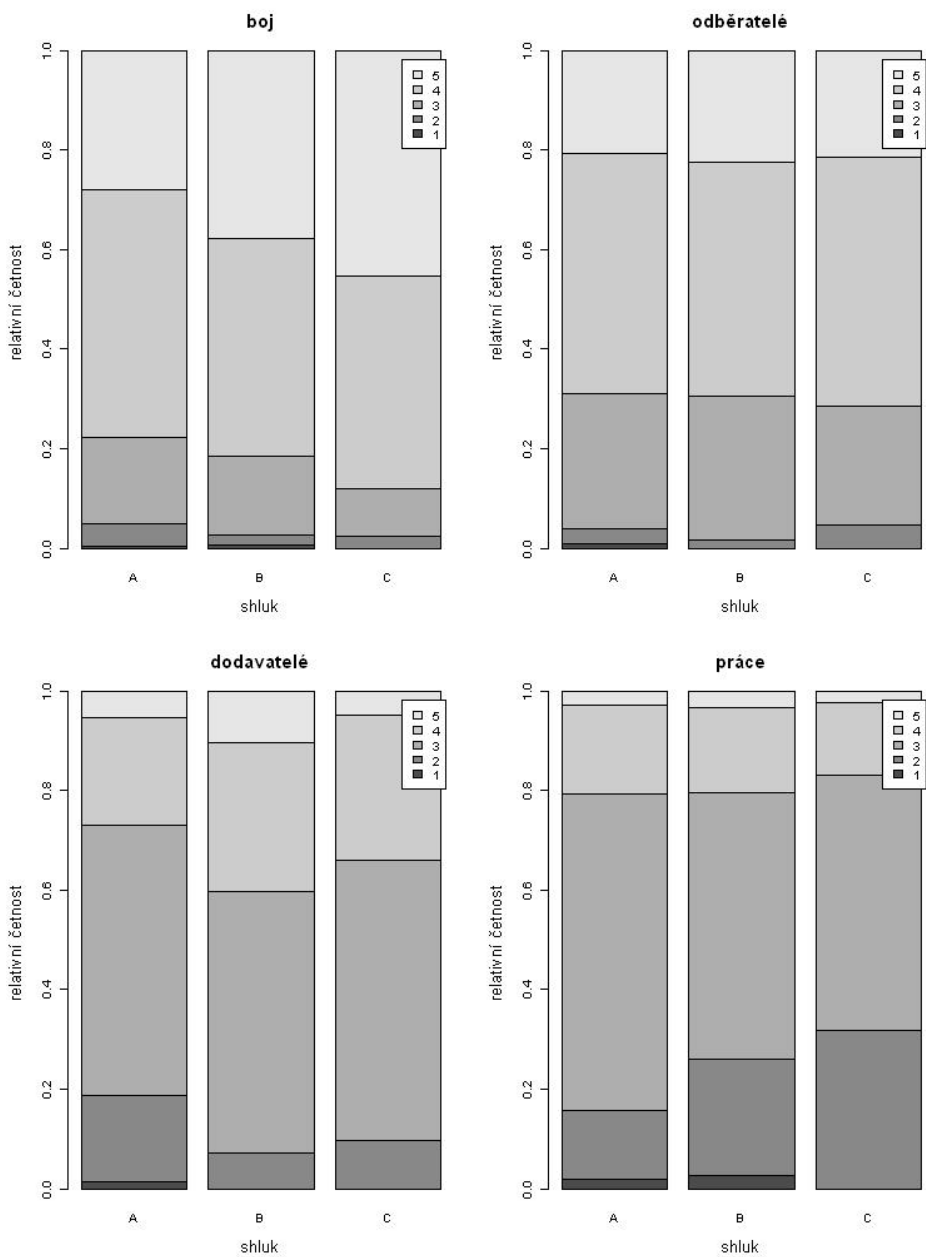
Po vyhodnocení obou přístupů sledující vnitroshlukovou shodu odpovědí a s tím spojených mezishlukových rozdílů lze pro dílčí zhodnocení vnějšího prostředí považovat následující proměnné s relevantním vlivem na konkurenceschopnost. K vyhodnocení je opět použita kvalitativní stupnice vlivu na shluky.

Ve shluku A má proměnná dodavatelé významný vliv spojený s konkurenceschopností a obdobně lze stanovit významný vliv u proměnné státní podpora.

Ve shluku B má proměnná dodavatelé významný vliv spojený s konkurenceschopností a obdobně lze stanovit významný vliv u proměnné státní podpora.

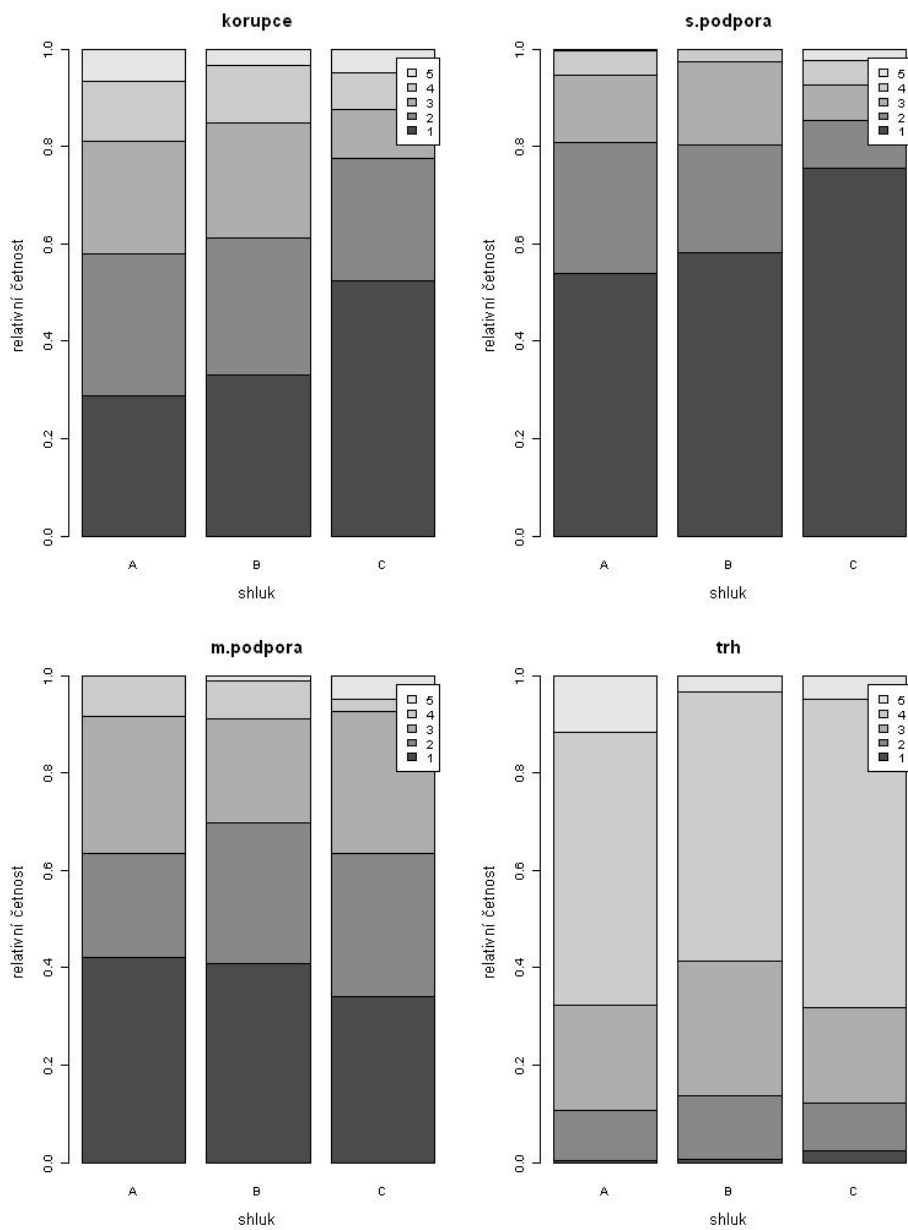
Shluk C se charakterem působících vlivů o něco odlišuje. V rámci proměnné dodavatelé se ukazuje značný vliv na konkurenceschopnost a u proměnné státní podpora významný vliv na konkurenceschopnost.

Obrázek č. 3. Vnější faktory konkurenceschopnosti I: podmíněné kumulativní sloupcové grafy



Zdroj: vlastní výpočty

Obrázek č. 4. Vnější faktory konkurenceschopnosti II: podmíněné kumulativní sloupcové grafy



Zdroj: vlastní výpočty

2.3. Závěry

Zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí prováděného v empirickém šetření konkurenceschopnosti podniků měla za cíl identifikovat ty proměnné, které mohou mít určitý vliv na konkurenceschopnost podniku. Je nutno si uvědomit, že se jedná o dotazníkové šetření, které se opírá o názory předních představitelů společností a je tím silně subjektivně ovlivněno. Signifikantnost výsledků vyhodnocení je daná metodologií, kdy se zkoumala vnitroshluková shoda v jednotlivých shlucích a následně mezishlukové rozdíly. V konečném důsledku je tedy nutno přiznat určitou omezenou míru interpretace, vzhledem k dosaženým výsledkům empirického šetření jak se výše uvádí a samotným zastoupením podniků v jednotlivých shlucích. Nicméně lze na základě zvolené metodiky považovat výstupy za ověřené při hodnocení a stanovení proměnné ve vztahu k dosažené hospodářské úspěšnosti s dopadem na konkurenceschopnost podniku.

Pro vnitřní prostředí jsou identifikovány proměnné pružnost a kvalifikace. U vnějšího prostředí jsou identifikovány proměnné přímo ovlivňující konkurenceschopnost – dodavatelé a státní podpora. Při integraci obou zkoumaných prostředí je možné charakterizovat relevantní vliv proměnných na konkurenceschopnost a stanovit dopad na jednotlivé shluky v podobě působících faktorů.

U shluku A - finančně výkonné podniky představuje proměnná pružnost významný vliv na konkurenceschopnost. Jako působící faktor je nutno interpretovat tuto proměnnou ve vztahu k definované otázce - pružnost reakce své produkce k zákazníkům. Pro tento shluk lze vnímat faktor konkurenceschopnosti tak, že pružnost přizpůsobení se produkce zákazníkům je převážně mírně vyšší oproti ostatní konkurenci. Kvalifikace má značný vliv na konkurenceschopnost a samotná interpretace se odvozuje od porovnání úrovně kvalifikace pracovníků ve srovnání s konkurencí. To znamená, že dosahuje minimálně stejné úrovně kvalifikace pracovníků jako konkurence. Dodavatelé představují pro tento shluk významný vliv na konkurenceschopnost. Jako působící faktor je nutno chápat dodavatelé z pozice jejich vyjednávací síly. Pro shluk A nepředstavuje síla dodavatelů takovou hrozbu, jako pro ostatní shluky podniků. Státní podpora je charakterizována významným vlivem s tím, že jako faktor nepředstavuje výrazný dopad na konkurenceschopnost podniku. V celkovém hodnocení respondentů je uváděna jako velmi nízká.

U shluku B - finančně průměrně výkonných podniků působí pružnost významným vlivem na konkurenceschopnost. Při srovnání s konkurencí a z odvození faktoru konkurenceschopnosti je přizpůsobivost produkce na požadavky zákazníků na mírně vyšší úrovni oproti konkurenci. Pro shluk podniků B působí tento faktor obdobně jako u shluku podniků A. Kvalifikace má významný vliv a lze jí vnímat tak, že kvalifikace pracovníků se sleduje obdobně jako u konkurence. Dodavatelé mají v tomto shluku také významný vliv a jako působící faktor konkurenceschopnosti má vyjednávací síla dodavatelů nižší váhu oproti shluku podniků A. Obdobně lze charakterizovat proměnnou státní podpora, kdy jako faktor nepředstavuje výrazný dopad na konkurenceschopnost podniku a je považovaná respondenty za velmi nízkou.

Shluk C je nejméně finančně výkonný a poněkud vhodnějším označením by bylo označení shluk s problematickou konkurenceschopností. Přestože obdobná interpretace jako u předchozích dvou shluků je možná, je nutno připomenout

omezenost této interpretace vzhledem k zastoupenému počtu podniků v tomto shluku (viz úvodní představení metodologie příspěvku). Pro proměnnou pružnost se v tomto shluku neprokázala v hodnocení shoda, tudíž problematicky konkurenceschopné podniky nepřikládají takový význam pružné reakci produkce na požadavky svých zákazníků. Kvalifikace má značný význam ve shluku C, kdy se v porovnání s konkurencí blíží významu jako ve shluku A. Úroveň kvalifikace pracovníků ve shluku C lze ovšem chápat jako maximum rozsahu poskytované kvalifikace. Dodavatelé působí na problematicky konkurenceschopné podniky značným vlivem, převažuje zde střední vyjednávací síla. U shluků C lze předpokládat větší přizpůsobivost podmínkám dodavatelů. Státní podpora má pro konkurenčně problémové podniky významný vliv a při hodnocení velmi nízké podpory lze vnímat tento faktor spíše z pozice uskutečněné podpory.

V konečném zhodnocení faktorů působících v konkurenceschopných průměrně konkurenceschopných a problémově konkurenceschopných podnicích dle finanční výkonnosti lze odvodit následující charakteristiky.

Konkurenceschopné podniky kladou oproti konkurenci důraz na přizpůsobivou reakci na požadavky zákazníků, se značným vlivem na kvalifikaci pracovníků a minimalizaci vyjednávací síly dodavatelů. Neočekávají státní pomoc a nepřikládají jí v konkurenceschopnosti takový význam. Průměrně konkurenceschopné podniky kladou důraz oproti konkurenci v pružném přizpůsobení se produkce na požadavky zákazníků, na sledování konkurence v oblasti kvalifikace pracovníků a obdobnou vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Neočekávají a nepřikládají význam státní pomoci z pohledu konkurenceschopnosti. Problémově konkurenceschopné podniky oproti konkurenci nekladou důraz na pružnou reakci produkce vůči zákazníkům, silně se srovnávají při kvalifikaci pracovníků s konkurencí a očekávají stejnou vyjednávací sílu od dodavatelů jako má konkurence. Státní pomoc hodnotí jako velmi nízkou, což způsobuje nemožnost aktivního ovlivnění konkurenceschopnosti podniku z jejich strany.

POUŽITÁ LITERATURA

- ANDĚL, J. (2007): Základy matematické statistiky. Matfyzpress, Praha, 2007.
- BLAŽEK, L. – DOLEŽALOVÁ, K. – KLAPALOVÁ, A. – ŠIŠKA, L. (2005): Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku. Working paper č.11/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 30 s. ISSN 1801-4496.
- BLAŽEK, L. – SVOBODA, M. (2007): Analýza empirického šetření konkurenční schopnosti podniků. In. Svět práce a kvalita života v globalizované společnosti. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.
- BLAŽEK, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření). Brno: Masarykova univerzita, 2007.
- BLAŽEK, L. (2007): Dílčí závěry z empirického šetření konkurenceschopnosti podniků. Working paper č.31/2007. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2007. 38 s. ISSN 1801-4496.

R Development Core Team. R (2008): A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2008.

ŘEZANKOVÁ, H. (2007): Analýza dat z dotazníkových šetření. Professional Publishing, Praha, 2007.

ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS [Working Paper 10/2008]. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI

EVA KARPISOVÁ

Příspěvek se zabývá vybranými vnitřními a vnějšími faktory konkurenceschopnosti podniku. Získané závěry vychází z empirického šetření, které bylo součástí výzkumu „Konkurenceschopnost českých podniků“, který realizuje Centrum výzkumu konkurenceschopnosti české ekonomiky. Nejprve jsou v příspěvku prezentovány výsledky primární analýzy. Dále jsou uvedeny dílčí závěry hledání faktorů konkurenceschopnosti.

1. PŘEDSTAVENÍ ŠETŘENÍ

Příspěvek prezentuje dílčí závěry výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků, a to konkrétně z oblasti „Faktory konkurenceschopnosti podniků“. Šetření je součástí výzkumných aktivit Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.

Cílem zmíněného výzkumu je nalezení typických konfigurací faktorů, které vytváří určité typy hospodářské úspěšnosti podniku.

Pro potřeby výzkumu jsou využívány dva zdroje informací – veřejně publikované informace (webové stránky podniků, Albertina Data, obchodní rejstřík, ipoint.financninoviny.cz) a informace z dotazníkového šetření.

V roce 2007 proběhla první etapa empirického šetření, zaměřená na sběr dat. Celkem byla prostřednictvím dotazníku sesbírána data od 432 podniků, což činí zhruba 16 % z celkového počtu oslovených podniků. Míra shody mezi základním a výběrovým souborem je výrazná, reprezentativnost výběrového souboru tedy lze označit jako vysokou. Po sběru dat byla provedena primární analýza získaných informací. Souhrnné výsledky primární analýzy jsou uvedeny i v tomto materiálu, v kapitole 3.

Další etapa šetření probíhá v roce 2008 a jejím cílem je nalézt souvislost mezi výkonností podniků a úrovní vybraných faktorů. Dílčí výsledky této etapy jsou taktéž uvedeny v tomto materiálu v kapitole 6.

2. PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI

Část A dotazníku nazvaná „Faktory konkurenceschopnosti“ je jakýmsi souhrnným hodnocením jednotlivých faktorů úspěšnosti podniků, z nichž některé jsou pak podrobněji zkoumány v dalších oddílech dotazníku.

Zkoumaná část dotazníku je modifikací strategické analytické metody SWOT. Vnitřní faktory zde představují vymezení silných a slabých stránek, vnější faktory pak souvisí s příležitostmi a hrozbami podniku.

Kapitola zkoumá, jak respondenti hodnotí úroveň vybraných aspektů úspěšnosti v daném podniku ve srovnání s konkurenčními subjekty. Tato část šetření je tedy specifická tím, že se nezaměřuje na objektivně pozorovatelná data, ale na subjektivní hodnocení jednotlivých zástupců oslovených podniků.

Faktory konkurenceschopnosti byly pro potřeby šetření tradičně rozděleny na faktory vnitřní, které mohou být podnikem ovlivňovány a faktory vnější, na které podnik vliv nemá nebo je tento vliv nepřímý či omezený.

Vybranými vnitřními faktory jsou:

Inovační aktivita, flexibilita, kvalita produkce, náklady na pracovní sílu, ostatní náklady, kvalifikace zaměstnanců, péče o zákazníky, přístup ke zdrojům financování a jméno resp. značka firmy.

Respondent měl za úkol odhadnout, jaká je úroveň každého z těchto aspektů v daném podniku, tedy zda podnik v dané oblasti převyšuje své konkurenty nebo za nimi naopak zaostává. Bylo možné vybrat odpověď na škále od „1 – výrazně nižší“ až „5 – výrazně vyšší“. Zároveň respondent odhadoval, jaký vliv má úroveň daného faktoru na konkurenceschopnost podniku. Byly nabídnuty odpovědi na škále „silně negativní vliv“ až „silně pozitivní vliv“.

Vybranými vnějšími faktory jsou:

Konkurenční boj, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, zájem vstoupit do pracovního poměru, korupce v prostředí, podpora ze strany státních orgánů a podpora ze strany místních orgánů veřejné správy.

Respondenti opět uváděli své odhady, jak výrazný je daný aspekt v prostředí, ve kterém působí jejich podnik. Vybírali z odpovědí na škále „1 – velmi nízký (á)“ až „5 – velmi vysoký(á)“. Dále respondenti i zde uváděli, jaký vliv má úroveň daného faktoru na konkurenceschopnost podniku. Byly nabídnuty odpovědi na škále „silně negativní vliv“ až „silně pozitivní vliv“.

Považuji za dobré znovu připomenout, že odpovědi v této části dotazníku vyjadřují subjektivní hodnocení respondenta. Dotazovaní mohou vnímat situaci různorodě, což je ovlivněno řadou činitelů, např. tím, jak silný je daný podnik v současnosti, jaké má postavení na trhu, jaký je podíl lidské práce v podniku atd. Těchto aspektů je skutečně mnoho. Dále je třeba zmínit i subjektivní náhled konkrétního tazatele na úroveň příslušných faktorů a jejich vliv na konkurenceschopnost.

Všechny výše uvedené otázky byly zařazeny do dotazníku, předloženy respondentům a sesbíraná data byla následně analyzována a vyhodnocena v primární analýze výsledků empirického šetření

3. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍ ANALÝZY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Po sběru dat následovala etapa primární analýzy výsledků empirického šetření. V této fázi byla v části A dotazníku provedena analýza četnosti výskytu jednotlivých odpovědí, základní veličinou je tedy absolutní a relativní četnost. Pro každou otázku byly nejprve zjištěny četnosti pro celý soubor získaných dat, dále byly zkoumány rozdíly v rozložení četností odpovědí v rámci skupin podniků rozdělených dle oboru činnosti, dle velikosti a právní formy.

V následujících odstavcích uvádím jen zásadní zjištění primární analýzy části A dotazníku. Podrobné a kompletní výsledky primární analýzy lze nalézt v monografii *Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření)*, Blažek a kol. (2007).

3.1. Inovační aktivita

Inovační aktivita se zdá být faktorem, jehož úroveň vnímají respondenti ve svých podnicích poměrně optimisticky, neboť je nejvyšším počtem podniků vnímána jako srovnatelná nebo vyšší ve srovnání s konkurenty.

Vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost je podniky hodnocen převážně pozitivně – kladný vliv inovační aktivity uvádí více než dvě třetiny dotázaných podniků.

3.2. Přizpůsobení se požadavkům zákazníka

Je znát, že se podniky cítí být v této oblasti poměrně silnými, neboť téměř tři čtvrtiny respondentů se domnívají, že flexibilita jejich podniku vůči požadavkům zákazníků je vyšší ve srovnání s konkurencí.

Schopnost reagovat pružně na přání zákazníka je faktorem, jehož dopad na konkurenceschopnost je respondenty poměrně jednoznačně vnímán jako pozitivní.

Podniky tedy vykazují relativně vysoké sebevědomí v oblasti přizpůsobování se přáním zákazníků a spatřují v tomto svém aspektu jednoznačně faktor, který přispívá k jejich úspěšnosti.

3.3. Kvalita produkce

V oblasti kvality produkce si opět respondenti poměrně věří, jen šest podniků přiznává nižší kvalitu své produkce. Ostatní respondenti uvádí srovnatelnou kvalitu a nejvyšší počet dotázaných uvádí vyšší úroveň tohoto aspektu oproti konkurenci.

Vliv kvality produkce na konkurenceschopnost je vnímán převážně pozitivně.

Kvalita produkce je tedy také faktorem, ve kterém se podniky cítí být poměrně silnými a uvědomují si pozitivní dopad tohoto aspektu na konkurenceschopnost.

3.4. Náklady na pracovní sílu a ostatní náklady

Respondenti se v otázkách úrovně nákladových položek shodují na domněnce, že náklady na práci i ostatní náklady jsou v jejich podniku zhruba ve stejné výši jako u konkurenčních subjektů. Část podniků pak vnímá tyto položky jako mírně vyšší či mírně nižší oproti svým konkurentům.

Úroveň nákladů nejčastěji nemá vliv na konkurenceschopnost nebo je její vliv jen mírný.

3.5. Kvalifikace pracovníků

Teoretické prameny, zabývající se podnikovým hospodářstvím, v současné době často kladou důraz na lidský faktor v podniku, tedy i na kvalifikaci a specializaci pracovníků. V otázce úrovně kvalifikace a jejího vlivu na výkonnost podniku by tedy bylo možné očekávat pozitivnější výsledky ve srovnání se skutečně zjištěnými.

Největší část dotázaných podniků hodnotí kvalifikaci svých zaměstnanců jako srovnatelnou s konkurenčními subjekty. Třetina dotázaných se domnívá, že tento faktor je v jejich podniku na mírně vyšší úrovni ve srovnání s konkurencí.

Uvedeným rozložením odpovědí odpovídá i následné hodnocení vlivu kvalifikace pracovníků na konkurenceschopnost podniků. Zajímavě vyznívá skutečnost, že téměř polovina dotázaných uvedlo, že kvalifikace pracovníků nemá v daném

podniku vliv na konkurenceschopnost. Jedním z vysvětlení tohoto zjištění může být skutečnost, že se ve zkoumaném vzorku jedná z velké části o výrobní podniky, lze tedy očekávat, že převážná část zaměstnanců vykonává práci, na kterou nejsou kladeny vysoké kvalifikační požadavky. Na druhou stranu je často uváděn i mírně pozitivní dopad tohoto aspektu.

3.6. Péče o zákazníky

V oblasti péče o zákazníky se podniky hodnotí spíše kladně. Největší část podniků udává srovnatelnou nebo mírně vyšší úroveň péče o zákazníka v porovnání s konkurenty.

Bylo možné předpokládat, že faktor péče o zákazníky bude hodnocen jako kladně ovlivňující konkurenceschopnost organizace. Skutečně se k této domněnce přiklonily dvě třetiny dotázaných.

3.7. Přístup ke zdrojům financování

Nejvíce respondentů hodnotí přístup svého podniku k finančním zdrojům jako srovnatelný s konkurencí. Velká část dotázaných dále uvádí lepší přístup k financím, menší část podniků subjektivně hodnotí své možnosti v této oblasti jako nižší oproti konkurentům.

Posuzování vlivu tohoto faktoru na konkurenceschopnost opět víceméně koresponduje s hodnocením úrovně tohoto faktoru v podniku.

3.8. Jméno firmy

Z odpovědí je patrné, že podniky převážně hodnotí jméno (značku) svého podniku jako kladně vnímané. Zhruba třetina dotázaných se domnívá, že jméno jejich podniku je ceněno přibližně stejně jako konkurenčních subjektů.

Je zřejmé, že kladně vnímané jméno podniku bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost, což uvádí přes 60 % dotázaných. V jedné čtvrtině podniků jméno žádným způsobem neovlivňuje úspěšnost podniku.

3.9. Konkurenční boj

Byl zjištěn velmi jednoznačný příklon ke skutečnosti, že konkurenční boj na trzích je výrazný.

Dále respondenti hodnotili vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost a zde se lze všimnout velmi zajímavého rozložení četností odpovědí, které souvisí s rozporuplným vnímáním tohoto faktoru v jednotlivých podnicích. Zatímco u hodnocení ostatních faktorů byla znát tendence respondentů více či méně se přiklánět ke „zlatému středu“, nyní je rozložení četností odlišné. Nejčastěji byly voleny dvě - proti sobě stojící - odpovědi. Nejvíce se respondenti přiklánějí k mírně pozitivnímu vlivu konkurenčního boje a dále pak k mírně negativnímu vlivu. Velký konkurenční boj je tedy částí podniků vnímán jako pozitivum a jinou částí respondentů je vnímán naopak spíše negativně. Toto odlišné vnímání může být zapříčiněno mnoha faktory, důležitá je např. současná úspěšnost podniku na trhu apod. Roli zde jistě hraje i subjektivní posouzení celé situace respondentem, někdo může vnímat velký konkurenční boj na trhu jako výzvu a jiný jako hrozbu.

3.10. Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně jednoznačně vnímána jako vysoká. U tohoto zkoumaného faktoru se objevily rozdíly v hodnocení podniků zpracovatelského průmyslu na jedné straně a stavebních podniků na straně druhé. Poměrně zřetelně se projevila skutečnost, že v podnicích zpracovatelských je vyjednávací síla odběratelů vysoká, zatímco ve stavebnictví je spíše střední.

V otázce vlivu tohoto faktoru na konkurenceschopnost bylo zjištěno podobně různorodé hodnocení jako u zkoumání hodnocení vlivu konkurenčního boje. Část podniků hodnotí vliv vyjednávací síly odběratelů spíše negativně, jiné podniky jej hodnotí naopak spíše pozitivně a další respondenti uvádí, že tento faktor nemá vliv na konkurenceschopnost.

3.11. Vyjednávací síla dodavatelů

Zkoumáme-li vyjednávací sílu dodavatelů, pak zjišťujeme, že je nejčastěji vnímána jako střední.

Vliv tohoto aspektu na výkonnost podniku je opět vnímán podobně různorodě jako vliv vyjednávací síly odběratelů.

3.12. Zájem vstoupit do pracovního poměru

Respondenti uvádí nejčastěji střední míru zájmu pracovat v jejich podniku.

Vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost je hodnocen mírně pozitivně nebo mírně negativně, vůbec nejčastěji ale dotázaní nepozorují výrazný dopad tohoto faktoru na konkurenceschopnost podniku.

3.13. Korupce v prostředí

V otázce korupce je zřetelný klesající trend četností odpovědí od velmi nízké korupce po velmi vysokou korupci v prostředí. Velmi nízkou nebo nízkou korupci udávají souhrnně téměř dvě třetiny dotazovaných. Asi pětina respondentů udává střední korupci. Vysokou či velmi vysokou korupci zaznamenává necelá pětina respondentů.

U tohoto faktoru se vyskytují rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými obory činnosti. Podniky zpracovatelského průmyslu hodnotí nejčastěji korupci jako velmi nízkou nebo nízkou. Naproti tomu stavební podniky nejčastěji uvádějí střední a vysokou míru korupce v prostředí. Lze tedy vyčíst zřetelné vnímání vyšší korupce v oboru stavebnictví oproti zpracovatelskému průmyslu.

Dochází zde k poměrně výrazné shodě respondentů na skutečnosti, že korupce v prostředí nemá žádný vliv na konkurenceschopnost daného podniku. Uvedlo to přes polovinu dotazovaných. Necelá třetina podniků uvádí negativní vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost.

Dále bylo opět analyzováno rozložení odpovědí v rámci skupin vytvořených dle oboru činnosti. Negativní vliv tohoto faktoru pociťují zejména podniky stavební, podniky zpracovatelského průmyslu toto konstatují méně často. To samozřejmě koresponduje i s poněkud odlišnými odpověďmi těchto dvou odvětví na úroveň korupce v prostředí.

3.14. Podpora státních orgánů a podpora místních orgánů veřejné správy

Posledními zkoumanými faktory byly podpora státních orgánů a podpora orgánů veřejné správy. Rozložení odpovědí je u těchto dvou aspektů do jisté míry obdobné.

Podniky zde vyjádřily velmi jednotně názor, že podpora státních orgánů je nízká. Podpora orgánů veřejné správy je vnímána obdobně, přesto lze konstatovat o něco lepší hodnocení tohoto faktoru oproti předchozímu.

Podniky se výrazně shodují na domněnce, že míra státní podpory nemá žádný vliv na jejich konkurenceschopnost. Stejný výsledek byl zjištěn v otázce podpory orgánů veřejné správy. Část podniků dále vnímá vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost negativně.

Lze tedy konstatovat poměrně výraznou skepsi podnikatelských subjektů k orgánům státní a veřejné správy.

4. REDUKCE PROMĚNNÝCH

Dalším krokem bylo zjišťování rozdílů v odpovědích v rámci shluků dle hospodářské úspěšnosti podniku. Bylo sledováno účelným zredukovat počet proměnných dle následujícího klíče.

V rámci celého šetření byly nejprve vyřazeny proměnné, jejichž míra zodpovězení byla nižší než 66,6 %, dále pak odpovědi, na které odpovídaly jen určité podniky (výběr omezen předchozími otázkami). Po provedení uvedené analýzy odpovědí v části A dotazníku nebyly zredukovány žádné odpovědi, neboť míra zodpovězení otázek se pohybovala vždy nad 90 % a odpovědi v této části nebyly nijak podmíněny předchozími otázkami. Volné odpovědi prozatím zůstávají stranou našeho zájmu.

Dalším krokem ke zredukování proměnných tak, aby zůstaly jen ty relevantní, bylo zhodnocení interpretovatelnosti výsledků jednotlivých proměnných. Byly vypuštěny proměnné, které lze jen velmi těžko interpretovat, případně přidány proměnné, které lépe vystihují to, co nás zajímá, nebo které lze lépe interpretovat. V šetření byly tedy z výše vybraných ponechány ty proměnné, u kterých se zdá, že vykazují určitý vliv na konkurenceschopnost a které lze interpretovat jednoznačně (nezahrnují tedy více možných výkladů odpovědí). Dále byly některé proměnné přidány, nikoliv ale v námi zkoumané části šetření.

Při hledání proměnných, kde lze vidět náznak nějakého vlivu na konkurenceschopnost, byly hledány otázky, na které respondenti odpovídali různorodě. Byla posouzena variabilita odpovědí (využita směrodatná a kvartilová odchylka) a relativní četnost odpovědí.

V kapitole „Faktory konkurenceschopnosti“ byly nakonec ponechány všechny proměnné hodnotící úroveň daného vnitřního či vnějšího faktoru. Proměnné, které zkoumaly vliv daného faktoru na konkurenceschopnost, byly naopak po posouzení vypuštěny neboť výrazně korelovaly s proměnnými zkoumajícími úroveň jednotlivých aspektů.

K ponechaným proměnným byly stanoveny hypotézy, které byly následně ověřovány. Již z označení „faktory konkurenceschopnosti“ je zřejmé, že zkoumané

aspekty by měly vykazovat určitý vztah vůči výkonnosti podniku. U některých proměnných se dá předpokládat, že jejich domnělá úroveň bude přímo úměrná výkonnosti podniku, u jiných očekáváme spíše nepřímo úměrnou tendenci.

4.1. Proměnné zahrnuté do dalšího zkoumání

Do dalšího zkoumání byly v z oblasti „Faktory konkurenceschopnosti“ zahrnuty následující proměnné a k nim byly stanoveny uvedené hypotézy.

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

A2. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)?

H1: Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu inovační aktivita v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A3. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků?

H2. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu schopnost pružného přizpůsobování se požadavkům zákazníků v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A4. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktů Vašeho podniku?

H3. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu kvalita produktů podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A5. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, náklady na pracovní sílu ve Vašem podniku?

H4. Čím nižší úroveň je přisouzena aspektu náklady na pracovní sílu v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A6. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, ostatní náklady ve Vašem podniku?

H5. Čím nižší úroveň je přisouzena aspektu ostatní náklady v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A7. Jaká je, v porovnání s konkurenty, úroveň kvalifikace pracovníků Vašeho podniku?

H6. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu kvalifikace pracovníků podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A8. Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku?

H7. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu péče o zákazníky v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A9. Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?

H8. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu přístup podniku ke zdrojům financování ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A10. Jak je ceněno, v porovnání s konkurenty, jméno (resp. značka) Vašeho podniku?

H9. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu jméno (resp. značka) podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Vnější faktory konkurenceschopnosti

A12. Konkurenční boj na trzích produktů, kde působí Váš podnik, je

H10. Čím nižší úroveň je přisouzena konkurenčnímu boji, tím vyšší je výkonnost podniku.

A13. Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku, je

H11. Čím nižší úroveň je přisouzena vyjednávací síle odběratelů, tím vyšší je výkonnost podniku.

A14. Vyjednávací síla dodavatelů Vašeho podniku je

H12. Čím nižší úroveň je přisouzena vyjednávací síle dodavatelů, tím vyšší je výkonnost podniku.

A15. Zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem podniku je

H13. Čím vyšší úroveň je přisouzena zájmu vstoupit do pracovního poměru, tím vyšší je výkonnost podniku.

A16. Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je

H14. Čím nižší úroveň je přisouzena aspektu korupce v prostředí, ve kterém podnik působí, tím vyšší je výkonnost podniku.

A17. Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů je

H15. Čím vyšší úroveň je přisouzena podpoře podniku ze strany státních orgánů, tím vyšší je výkonnost podniku.

A18. Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy je

H16. Čím vyšší úroveň je přisouzena podpoře podniku ze strany místních orgánů veřejné správy, tím vyšší je výkonnost podniku.

Zatímco u vnitřních faktorů konkurenceschopnosti je tvorba hypotéz a směr případného vlivu daného aspektu na konkurenceschopnost poměrně jednoznačný, u vnějších faktorů může být určení směru ovlivnění výkonnosti viděno z různorodých pohledů. Např. aspekt konkurenční boj může být jednotlivými podniky vnímán značně diferencovaně, pro některé je vysoká konkurence příležitostí, pro jiné hrozbou (toto potvrdily i výsledky primární analýzy).

5. PŘEDSTAVENÍ SHLUKŮ PODLE VÝKONNOSTI PODNIKŮ

Cílem Empirického šetření bylo odhalení faktorů konkurenceschopnosti, které jsou příčinou úspěchu podniku respondenta v hospodářské soutěži.

Nezbytným krokem k tomuto cíli bylo nalezení typických shluků, ve kterých budou soustředěny podniky s podobnou finanční výkonností.

Bylo třeba zvolit rozhodující ukazatele finanční výkonnosti, nakonec se kolektiv řešitelů shodl na těchto ukazatelích:

- rentabilita aktiv,
- meziroční míra nárůstu aktiv podniku.

Zvolená dvojice ukazatelů byla posuzována na základě jejich vývoje v průběhu let 2002-2006. Každého respondenta tak charakterizovalo deset hodnot proměnných, u nichž byla navíc zohledněna rovnoměrně klesající míra významnosti proměnné směrem do minulosti.

Faktory konkurenceschopnosti byly vyhledávány a verifikovány podle četnosti svého zastoupení ve shlucích finančně více a méně úspěšných podniků, jelikož hlavní hypotéza výzkumu předpokládá, že musí existovat vazba mezi finanční výkonností podniku a jeho konkurenceschopností, jelikož finanční výsledky vyjadřují úspěchy podniku v hospodářské soutěži¹.

Nejprve bylo identifikováno 13 shluků seřazených dle výkonnosti podniku. S takto velkým počtem shluků ale klesá počet podniků v jednotlivých shlucích, čímž se snižuje i vypovídací hodnota shluků. Z toho důvodu byl počet shluků dále redukován na pět a tři shluky. K redukci docházelo vždy sloučením několika původních shluků podobné výkonnosti do jednoho shluku. Dále uvádím charakteristiky a označení shluků při jejich různém počtu.

5.1. 13 shluků

Nejprve bylo nalezeno 13 typických shluků, které byly označeny dle následujících pravidel.

Nejkonkurenceschopnější podniky byly označeny AA 1 až AA 5, kde AA značí nadprůměrnou rentabilitu aktiv i míru růst aktiv. Číslo za dvojicí písmen značí pořadí shluku v daném poli, kdy nejúspěšnější shluk je označen číslem 1.

Podprůměrných výkonů v obou sledovaných ukazatelích dosahují podniky ve shlucích označených BB 1 a BB 2.

Dále byly identifikovány shluky podniků, které vynikají v jednom sledovaném ukazateli, zatímco ve druhém ukazateli dosahují podprůměrných hodnot. Shluky podniků, které vynikají vysokou ziskovostí, ale růst aktiv podniku zaostává, byly označeny AB 1 a AB 2. Jiné shluky podniků naopak vynikají růstem aktiv, ale jsou podprůměrně ziskové. Tyto shluky byly označeny BA 1 až BA 3.

Shluk nejméně úspěšných podniků byl označen CC, patří sem podniky ztrátové s klesajícím objemem aktiv.

Je tedy zřejmé, že úspěšnost podniků klesá od shluků označených písmeny AA, které značí nejúspěšnější podniky s nadprůměrnými hodnotami sledovaných ukazatelů, přes shluky označené AB, BA nebo BB, které slučují podniky podprůměrné v jednom nebo obou ukazatelích až po podniky ve shluku CC, které jsou ztrátové.

¹ Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Šiška, 2008.

Počet 13 shluků na 432 podniků je poměrně vysoký a lze odhadovat, že při tomto vysokém počtu shluků nebudou požadované výsledky příliš zřetelné, tzn. nebude nalezen přesvědčivý vztah mezi určitým faktorem a úspěšností podniku. Tento odhad byl potvrzen a proto bylo přistoupeno k postupné redukci 13 stávajících shluků na 5 shluků a dále 3 shluky.

5.2. 5 shluků

Podniky byly opět rozřazovány podle své finanční výkonnosti, nyní však jen do pěti shluků. Označení jednotlivých shluků koresponduje s označením v případě, kdy jsme uvažovali celkem 13 shluků, jen již neuvažujeme podskupiny v rámci určité výkonnosti. Nyní definujeme jen jeden shluk v rámci určité finanční výkonnosti, např. shluk AA a neuvažujeme již další rozdělení na shluky AA 1 až AA 5.

Takto nám tedy vznikají shluky s následujícími charakteristikami. Respondenti ve shluku AA vykazují nadprůměrnou úroveň obou sledovaných finančních ukazatelů, lze tedy o nich říci, že se jedná o nejúspěšnější podniky z námi sledovaných. Podniky vynikající jen v jednom ukazateli označíme jako shluky AB (nadprůměrná rentabilita) nebo BA (nadprůměrný růst aktiv). Podniky s podprůměrnými hodnotami obou ukazatelů označujeme jako BB. Nejméně úspěšné jsou podniky zařazené do shluku CC, jedná se o podniky ztrátové.

5.3. 3 shluky

Pro potřeby další redukce shluků byly dále podniky rozděleny jen do tří shluků A, B, C.

Shluk A zahrnuje podniky, které při dělení do pěti shluků spadaly do skupin AA, AB nebo BA. Podniky zařazené do shluku A tedy vykazují nadprůměrnou hodnotu jednoho nebo obou ukazatelů výkonnosti.

Shluk B nyní zahrnuje podniky, které při pěti shlucích byly zařazeny do skupiny BB. Tyto podniky vykazují podprůměrné hodnoty ukazatelů výkonnosti.

Do shluku C nyní spadají podniky, které při pěti shlucích patřily do skupiny CC, řadíme sem tedy podniky ztrátové.

6. VÝSLEDKY BIVARIAČNÍ ANALÝZY

6.1. Inovační aktivita

Inovační aktivita je jedním ze sledovaných faktorů, u kterých výsledky bivariační analýzy ukazují, že by tento aspekt mohl být faktorem konkurenceschopnosti.

Podíváme-li se na křížovou tabulku pro pět shluků, pak lze vyzorovat určitou tendenci četností odpovědí. Nižší inovační aktivitu udávají méně často podniky výkonnější a četnost těchto odpovědí se zvyšuje ve shlucích, kde jsou soustředěny podniky méně úspěšné. Analogicky vyšší inovační aktivitu udávají poměrně často podniky výkonnější a četnost těchto vyjádření klesá ve shlucích méně úspěšných podniků. Tato tendence je nejvíce patrná ve dvou krajních odpovědích, tedy „výrazně vyšší“ a „výrazně nižší“. Křížová tabulka pro tři shluky podniků tento trend ještě více potvrzuje. Rozdíly mezi shluky jsou v obou případech statisticky významné, lze je tedy aplikovat na základní soubor.

Rozdíly mezi průměry jednotlivých shluků se ukazují pro pět i pro tři shluky statisticky významné. Nicméně zde může nastat situace, kdy se odlišují všechny skupiny navzájem, ale mohou se lišit jen některé z nich. Použijeme-li proceduru mnohonásobného srovnání, pak zjišťujeme, že v případě pěti shluků je statisticky významný rozdíl průměrů jen mezi shluky AA a CC. Při třech shlucích nacházíme významný rozdíl mezi shluky A a B a shluky A a C.

Taktéž korelační koeficient Gamma potvrzuje určitou závislost mezi výkonností podniku a hodnocením inovační aktivity podniku. Jedná se o korelaci nízkou až střední. Směr korelace je negativní, což lze interpretovat následovně: Čím vyšší výkonnost podniku, tím lepší hodnocení inovační aktivity podniku.

Dle uvedených výsledků lze konstatovat, že inovační aktivita může být faktorem konkurenceschopnosti podniku.

H1: Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu inovační aktivity v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H1 lze na základě dosavadních výsledků potvrdit.

6.2. Schopnost pružného přizpůsobování se požadavkům zákazníků

Faktor přizpůsobování se požadavkům zákazníka nelze dle následujících zjištění přesvědčivě přiřadit k faktorům konkurenceschopnosti.

V rozdělení četností odpovědí je tentokrát možné najít určitý trend jen v případě analýzy tří shluků. Úspěšnější podniky hodnotí svoji flexibilitu na vyšší úrovni, zatímco méně úspěšné podniky ji častěji posuzují jako nižší oproti konkurenci. Toto rozložení četností pro tři shluky je statisticky významné, lze jej tedy aplikovat na základní soubor. Pro pět a třináct shluků však již nelze rozložení četností považovat za statisticky významné.

Zkoumáme-li dále významnost rozdílů mezi průměry jednotlivých shluků, pak při různém počtu shluků zjišťujeme statisticky významný rozdíl. Rozdíly průměrů ale nevykazují příliš zřetelnou tendenci.

Korelační koeficient Gamma naznačuje pro různý počet shluků statisticky významnou nízkou až střední korelaci záporného směru. To potvrzuje, že podniky s vyšší péčí o zákazníka vykazují vyšší výkonnost. Tento vztah není ale nijak silný.

Flexibilita tedy prozatím zůstává poněkud diskutabilním faktorem, neboť by zřejmě bylo potřeba provést další analýzy, aby bylo možné tento aspekt s jistotou zařadit mezi faktory konkurenceschopnosti. Prozatím na toto ukazují jen některé výsledky, jiné již nejsou tak přesvědčivé.

H2. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu schopnost pružného přizpůsobování se požadavkům zákazníků v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H2 nelze potvrdit.

6.3. Kvalita produkce

Bylo by možné očekávat, že kvalita produktů podniku bude jednoznačně faktorem konkurenceschopnosti. Následující výsledky ale tento předpoklad příliš nepotvrzují.

Na první pohled lze vysledovat podobný trend v rozložení odpovědí jako u předchozích proměnných, nicméně se nejedná o statisticky významné rozdíly mezi shluky. Nelze tedy zjištěný trend vztáhnout i na základní soubor.

Analýza rozptylu provedená se třemi shluky našla statisticky významný rozdíl průměrů a to konkrétně mezi shluky A a B. Při pěti shlucích však již rozdíl mezi průměry nebyl významný.

Korelační koeficient naznačuje spíše nízkou korelaci, která je nicméně statisticky významná. Její směr je negativní, tzn. čím je kvalita produkce vyšší, tím vyšší je výkonnost podniku.

Faktor kvality produkce se spíše nejeví jako faktor konkurenceschopnosti podniku, což může být poněkud překvapujícím zjištěním.

H3. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu kvalita produktů podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotéza H3 nebyla potvrzena.

6.4. Náklady na pracovní sílu a ostatní náklady

Faktor náklady na pracovní sílu se v žádném z provedených testů neukázal být faktorem konkurenceschopnosti podniku.

Ostatní náklady taktéž nevykazují významné rozdíly v odpovědích v rámci jednotlivých shluků. U tohoto aspektu však alespoň koeficient Gamma naznačuje slabou korelaci, která je statisticky významná. Tato korelace naznačuje, že úspěšnější podniky uvádí spíše nižší ostatní náklady ve srovnání s konkurencí.

H4. Čím nižší úroveň je přisouzena aspektu náklady na pracovní sílu v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotéza H4 nebyla potvrzena.

H5. Čím nižší úroveň je přisouzena aspektu ostatní náklady v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotéza H5 nebyla potvrzena.

6.5. Kvalifikace pracovníků

Kvalifikace pracovníků se dle uvedených zjištění také nejeví jako faktor konkurenceschopnosti podniku.

Statisticky významné se jeví jen rozložení četností odpovědí pro tři shluky, nicméně trend v tomto případě není příliš jednoznačný.

Další testy neprokázaly souvislost mezi tímto aspektem a výkonností podniku.

H6. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu kvalifikace pracovníků podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotéza H6 nebyla potvrzena.

6.6. Péče o zákazníky

Faktor péče o zákazníky také není možné přesvědčivě zařadit mezi faktory konkurenceschopnosti.

Trend, který se objevuje v rozložení odpovědí nelze prohlásit za statisticky významný, nemůžeme jej tedy zobecnit i pro základní soubor.

Taktéž rozdíly mezi průměry se nejeví jako významné.

Jen koeficient Gamma naznačuje slabou negativní korelaci, která se jeví jako statisticky významná.

Vztah mezi výkonností podniku a jeho péčí o zákazníky nebyl zjištěn, pokud existuje, pak je tato souvislost velmi slabá.

H7. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu péče o zákazníky v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H7 nelze potvrdit.

6.7. Přístup ke zdrojům financování

Tento aspekt by dle některých analýz mohl být faktorem konkurenceschopnosti, podívejme se tedy nyní podrobněji na výsledky provedených testů.

V rámci tří a pěti shluků je nalezen určitý trend rozložení odpovědí a průměrů. Méně úspěšné podniky častěji udávají nižší přístup k financím a analogicky úspěšnější podniky naopak hodnotí tento aspekt jako vyšší oproti konkurenci. Tato tendence ale není příliš jednoznačná a je porušovaná, což se projevuje např. tím, že podniky ve shluku AA uvádí průměrně nižší hodnoty než podniky zařazené ve shlucích BA a AB. Podniky ve shluku CC průměrně volí vyšší přístup oproti podnikům BB a srovnatelný s podniky ve shluku AA. Rozložení odpovědí je tedy sice u tří i pěti shluků statisticky významné, nicméně trend odpovědí není příliš přesvědčivý vzhledem ke stanovené hypotéze..

Koeficient Gamma naznačuje slabou negativní korelaci mezi výkonností podniku a úrovní přístupu ke zdrojům financování. Tato korelace se jeví jako statisticky významná a to u tří, pěti a dokonce u třinácti shluků.

Výsledky analýz jsou sice statisticky významné, nicméně trend nalezený v odpovědích na tuto otázku nenaznačuje potvrzení hypotézy.

H8. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu přístup podniku ke zdrojům financování ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H8 nelze potvrdit.

6.8. Jméno firmy

Rozložení odpovědí v rámci faktoru cenění jména podniku neukázalo žádný trend, který by naznačoval souvislost mezi výkonností podniku a ceněním jeho jména. Odpovědi se částečně liší dle shluků, ale tyto odlišnosti nemají řád. Výsledky všech provedených statistických vyhodnocení se ukazují jako statisticky nevýznamné.

Lze tedy poměrně jednoznačně konstatovat, že faktor cenění jména podniku nemá vliv na výkonnost podniku.

H8. Čím vyšší úroveň je přisouzena aspektu jméno (resp. značka) podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H8 nebyla potvrzena.

6.9. Konkurenční boj

Byl nalezen určitý trend v rozložení odpovědí, který se však ukázal jako statisticky nevýznamný.

Průměry ve třech shlucích ukazují, že všechny podniky volí průměrně vysoký konkurenční boj, nicméně je znát, že slabší podniky se průměrně více přiklánějí k velmi vysoké konkurenci. Rozdíl průměrů mezi shluky je statisticky významný pro uvažované tři shluky (nalezen konkrétně rozdíl mezi shlukem A a C). Pro pět shluků je naznačený trend stále patrný, nicméně již není statisticky významný.

Korelace se jeví jako nízká až střední, směr je pozitivní, tzn. že silnější podniky uvádějí spíše nízký konkurenční boj a naopak slabší podniky udávají výraznější konkurenční boj. Pro tři, pět i třináct podniků je tato korelace statisticky významná.

Je poněkud složité jednoznačně potvrdit či zamítnout hypotézu H9. Výsledky provedených analýz nejsou jednoznačné a bylo by pravděpodobně potřeba přistoupit i k dalším analýzám tohoto faktoru.

H9. Čím nižší úroveň je přisouzena konkurenčnímu boji, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H9 nelze potvrdit.

6.10. Vyjednávací síla odběratelů

Nebyla prokázána souvislost mezi vyjednávací silou odběratelů a výkonností podniku.

H10. Čím nižší je vyjednávací síla odběratelů, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotéza H10. nebyla potvrzena.

6.11. Vyjednávací síla dodavatelů

Zatímco vyjednávací sílu odběratelů nelze zařadit mezi faktory konkurenceschopnosti, zjištění v oblasti vyjednávací síly dodavatelů se jeví odlišně.

Trend v rozložení odpovědí do tří shluků naznačuje, že výkonnější podniky ve srovnání s méně výkonnými častěji uvádí nízkou vyjednávací sílu dodavatelů. Naopak méně výkonné podniky ve srovnání se silnějšími podniky uvádějí častěji vysokou vyjednávací sílu dodavatelů. Trend pro pět podniků není již tak výrazný. Obě zjištěné tendence jsou statisticky významné.

Taktéž rozdíly průměrů jednotlivých shluků se jeví jako statisticky významné, v případě tří shluků zejména mezi shluky A a B. V případě pěti shluků jsou významné rozdíly mezi shluky AA a BB, BA a BB.

Korelační koeficient ukazuje na střední sílu vztahu a to ve směru pozitivním, tzn. čím nižší vyjednávací síla dodavatelů, tím vyšší výkonnost podniku. Gamma koeficient vykazuje u tří, pěti i třinácti shluků statisticky významnou korelaci.

H11. Čím nižší je vyjednávací síla dodavatelů, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H11 je možné potvrdit.

6.12. Zájem vstoupit do pracovního poměru

Podíváme-li se na rozložení četností odpovědí v této otázce, pak si lze všimnout, že výkonnější podniky méně často uvádí nízký zájem o práci ve srovnání s podniky slabšími. Test rozložení četností ani test rozptylu však neprokázaly statisticky významné rozdíly v odpovědích.

Určitou závislost mezi proměnnými zájem o práci a výkonnost podniku prokázal test korelace, která je pro tři, pět i třináct shluků statisticky významná. Korelace je v tomto případě negativní a slabší. Lze říci, že výkonnější podniky zaznamenávají vyšší zájem o práci v daném podniku a slabší podniky jsou naopak méně atraktivní z hlediska pracovních příležitostí. Tento vztah ale není nijak silný.

Vztah mezi proměnnými zájem o práci v daném podniku a výkonnost podniku neexistuje nebo zde je jen velmi slabá závislost.

H12. Čím vyšší je zájem vstoupit do pracovního poměru, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézu H12. nelze potvrdit.

6.13. Korupce v prostředí

Rozložení četností odpovědí v této otázce vykazuje statisticky významný trend jen pro pět shluků, nicméně trend není příliš výrazný.

Rozdíly průměrů jednotlivých shluků jsou statisticky významné. Trend průměrů ale není příliš jasný, neboť nejnižší průměr připadá na shluk CC, následuje shluk AA, BB, dále AB a nejvyšší průměr je zjištěn ve shluku BA. Nalezený trend tedy příliš nepotvrzuje stanovenou hypotézu.

Korelační koeficient Gamma nabývá pro tuto proměnnou statisticky významné hodnoty jen v rámci tří shluků (jedná se o korelaci nízkou a negativní), při více shlucích již korelace není prokázána.

Vzhledem k různorodým výsledkům bych se tedy prozatím přiklonila k zamítnutí hypotézy a jejímu dalšímu ověřování pomocí jiných metod.

H13. Čím nižší je korupce v prostředí, ve kterém podnik působí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotéza H13. nebyla potvrzena.

6.14. Podpora státních orgánů a podpora místních orgánů veřejné správy

Rozložení odpovědí v rámci shluků nevykazuje jednoznačný trend a rozdíly nejsou statisticky významné. Taktéž test variability neprokázal výsledky, které by bylo možné vztáhnout i k základnímu souboru.

Korelace mezi podporou státu a výkonností podniku se projevila jako slabá a záporného směru. V otázce podpory místních orgánů veřejné správy nebyla významná korelace zjištěna.

Souhrnně lze tedy konstatovat, že proměnné podpora státních a místních orgánů se nejvíce jeví jako faktory konkurenceschopnosti.

H14. Čím vyšší je podpora podniku ze strany státních orgánů, tím vyšší je výkonnost podniku.

H15. Čím vyšší je podpora podniku ze strany místních orgánů veřejné správy, tím vyšší je výkonnost podniku.

Hypotézy H14. a H15. nelze potvrdit.

7. ZÁVĚRY

Předložený materiál prezentuje dosavadní výsledky výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků. Cílem tohoto šetření je především nalezení určitých konfigurací faktorů, které zapříčiňují různou úroveň hospodářské úspěšnosti podniku.

V příspěvku byly nejprve rámcově uvedeny výsledky primární analýzy. Cílem další etapy výzkumu bylo především odhalení faktorů, které by mohly mít vliv na výkonnost podniku. Aby bylo možné identifikovat takové faktory, bylo nejprve třeba rozdělit respondenty prostřednictvím shlukové analýzy do skupin dle výkonnosti podniku. Výkonnost je vyhodnocována na základě dvou vybraných ukazatelů – rentability aktiv a meziročního nárůstu aktiv podniku. Dle těchto ukazatelů byly podniky rozříděny do třinácti, pěti a tří shluků. Dále byly vyhledávány takové trendy odpovědí mezi těmito shluky, které prokáží vztah zkoumaných faktorů a výkonnosti podniku.

Hypotézy byly stanoveny následovně:

Čím nižší (vyšší) úroveň je přisouzena zkoumanému faktoru, tím vyšší je výkonnost podniku.

Výsledky provedených analýz často nepřinesly příliš jednoznačné výsledky, proto zde vymezím faktory, jejichž vztah k výkonnosti podniku se jeví více přesvědčivě, dále faktory, kde vztah není příliš jednoznačný a nakonec uvádím faktory, u nichž nebyl prokázán vztah k úspěšnosti podniku.

Vazba na výkonnost podniku byla poměrně přesvědčivě nalezena jen u následujících faktorů:

- **Inovační aktivita**

Ukázalo se, že to, jak podniky hodnotí svoji inovační aktivitu ve srovnání s konkurencí, koresponduje s výkonností podniku. Čím vyšší úroveň je totiž přisouzena aspektu inovační aktivita v podniku ve srovnání s konkurencí, tím vyšší je výkonnost podniku.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Provedené testy ukazují na určitý trend v odpovědích v rámci jednotlivých shluků. Výkonnější podniky častěji uvádí nízkou vyjednávací sílu dodavatelů a naopak slabší podniky uvádí oproti silným podnikům častěji vysokou vyjednávací sílu dodavatelů. Lze tedy usoudit, že vyjednávací síla dodavatelů klesá s výkonností podniku.

Byly taktéž nalezeny faktory, jejichž vztah k výkonnosti je prozatím sporný, neboť výsledky provedených analýz jsou nejednoznačné nebo ne příliš přesvědčivé. U

těchto faktorů by zřejmě bylo užitečné provést i další zkoumání pomocí jiných metod. Je ale zřejmé, že i pokud by byl odhalen vztah ke konkurenceschopnosti podniku, nebude tato vazba příliš silná.

- Schopnost pružného přizpůsobování se požadavkům zákazníků
- Kvalita produkce
- Konkurenční boj
- Péče o zákazníky
- Přístup ke zdrojům financování
- Zájem vstoupit do pracovního poměru
- Korupce v prostředí

Dále byly identifikovány faktory, které pravděpodobně nemají vztah k výkonnosti podniku, nebo je tento vztah velmi slabý:

- Náklady na pracovní sílu a ostatní náklady
- Kvalifikace pracovníků
- Jméno firmy
- Vyjednávací síla odběratelů
- Podpora státních orgánů a podpora místních orgánů veřejné správy

Pravděpodobně budou v rámci empirického šetření následovat i další analýzy, prostřednictvím kterých budou taktéž hledány faktory konkurenceschopnosti. Stávající výsledky budou tedy ještě ověřovány dalšími nástroji.

FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKŮ A PROMĚNNÉ ZE SOUHRNNÉ ČÁSTI DOTAZNÍKU EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

ONDŘEJ ČÁSTEK

Tento příspěvek si klade za cíl pokračovat v analýze dat získaných v empirickém šetření konkurenceschopnosti podniků. Dosud byly provedeny kroky čištění matice dat, primární analýza a shluková analýza. Právě na shlukovou analýzu tak může navázat bivariační analýzou, kdy budou dány do vztahu proměnné této části dotazníku a výkonnost podniků vyjádřená zařazením podniků do různých variant shluků.

1. PŘEDSTAVENÍ VÝZKUMU

Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky

Představovaný výzkum je prováděn v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Jeho cílem je „komplexní analýza zdrojů a výsledků konkurenční schopnosti České republiky a identifikace souvisejících hospodářskopolitických implikací pro podporu úspěšného přechodu na znalostně založenou ekonomiku“¹. Tento výzkum je realizován na třech institucích, jimiž jsou Národní vzdělávací fond (www.nvf.cz), Centrum ekonomických studií VŠEM (www.cesvsem.cz) a Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (www.econ.muni.cz). Na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity se pak výzkumný projekt dělí do tří komponent, jimiž jsou Růstová výkonnost a stabilita, Institucionální kvalita a Inovační výkonnost. Inovační výkonnost se dále dělí na subkomponenty Podniková sféra, Regionálně-ekonomická problematika a Legislativní problematika. Právě v rámci Podnikové sféry se v roce 2007 uskutečnilo Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků, jehož cílem je „analyzovat vývojové trendy v dané oblasti a formulovat klíčové faktory, které konkurenceschopnost podporují“².

Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků

Vlastnímu empirickému šetření předcházely etapy studia dané problematiky, rešerše relevantní literatury, formulování východisek a konstrukce vlastního dotazníku. Pro více informací je možno použít níže uvedenou literaturu³.

Sběrem dat byla pověřena externí společnost. Základní soubor byl vymezen společnostmi splňujícími tato kritéria:

- sídlo v ČR;
- velikost nad 50 zaměstnanců;
- právní forma společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost;
- odvětvová klasifikace C – K.

¹ Více informací dostupných na <http://www.econ.muni.cz/t175/>.

² Více informací dostupných na <http://www.econ.muni.cz/t240/>.

³ Viz publikace [1], [2], [3], [4], [6], [7], [8], [10], [11].

Základní soubor tak čítá 7396 subjektů. Velikost výběrového souboru byla stanovena na 500 subjektů, dosaženo bylo 440 vyplněných dotazníků, z nichž 8 bylo vyřazeno kvůli nedostatkům. Potenciální respondenti byli osloveni dopisem, typicky se jednalo o generální ředitele nebo statutární orgán. Následně proběhl telefonický screening s domluvením schůzek, na kterých zástupci podniků vyplňovali dotazník přímo s tazateli zajištěnými externí společnostmi. Tak bylo zajištěno co možná nejlepší pochopení dotazníku a zároveň dosaženo míry návratnosti vyšší než 15%. Více ke skladbě vzorku a jeho reprezentativnosti je uvedeno v monografii *Konkurenční schopnost podniků*¹.

Získané údaje byly tazatelskou společností předány ve formě matice odpovědí ke statistickému zpracování. Kromě takto získaných údajů však jsou v šetření použity také údaje z veřejně dostupných zdrojů, a to:

- databáze Albertina, obchodního rejstříku a databáze iPoint² - tyto zdroje poskytly finanční údaje k vyhodnocení výkonnosti podniků;
- webové stránky podniků - prezentace podniků posloužily ke zpracování tzv. anotací podniků, jež umožnily tazatelům seznámit se s podnikem před vlastním dotazováním a dále se počítá s využitím těchto anotací k případovým studiím a dalším analýzám.

Po získání empirických dat byly učiněny tyto další kroky:

- čištění matice;
- primární analýza³ (vyhodnocení četností a křížové srovnání jednotlivých proměnných se stanovenými charakteristikami, jimiž byla velikost podniku, obor podnikání a typ společnosti);
- shluková analýza⁴, kdy byly podniky pomocí zvolených ukazatelů (ROA a růst aktiv) rozříděny do skupin podle výkonnosti.

Tento working paper si tedy klade za cíl pokračovat v analýze získaných dat, a to zkoumáním vztahů proměnných předmětné oblasti k výkonnosti podniků vyjádřené formou zařazení do příslušného shluku.

2. PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI

Souhrnná část dotazníku, tedy část B1, zkoumá podnik jako celek, respektive nezachází do detailů jednotlivých stakeholderských skupin, jako je tomu u skupin otázek B2 – B6, ale zajímá se spíše o strukturu nebo vztahy mezi těmito skupinami z pohledu řízení podniku.

Je tak tvořena nejprve baterií otázek zjišťujících důležitost jednotlivých definovaných zájmových skupin. Dále zkoumá teritoriální strukturu podniku, a to odděleně v rámci České republiky a celosvětově. Následně se věnuje struktuře organizační, zde baterie otázek zjišťuje počet relativně autonomních organizačních

¹ BLAŽEK, L. a kol. (2007): *Konkurenční schopnost podniků* : (primární analýza výsledků empirického šetření).

² Databáze iPoint, dostupná na: http://ipoint.financninoviny.cz/subj_hledani.php

³ BLAŽEK, L. a kol. (2007): *Konkurenční schopnost podniků* : (primární analýza výsledků empirického šetření).

⁴ ŠÍŠKA, L. (2008): *Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS*.

jednotek (bez právní subjektivity, tedy divizí, závodů apod.) včetně způsobu a míry autonomie (měřené v šesti oblastech), další otázky se pak ptají na počet stupňů řízení a příslušnost do holdingové struktury (dceřiná/mateřská společnost).

2.1. Proměnné zahrnuté do dalšího zkoumání

Důležitost zájmových skupin

Otázka zkoumající důležitost zájmových skupin zněla:

B.1.1. Uvedte, jakou důležitost mají níže uvedené zájmové skupiny (stakeholders) pro Váš podnik

V otázce se jedná o zjišťování důležitosti přikládané vyjmenovaným skupinám stakeholderů. Respondenti uváděli úroveň důležitosti jednotlivých zájmových skupin na škále „1 – nedůležitá zájmová skupina až 5 – vysoce důležitá zájmová skupina“ pro stávající situaci a zároveň také označovali minulý a odhadovali budoucí trend, obojí na škálách „sledovaná veličina převážně rostla, zůstávala stejná, nastával pokles“, respektive „lze předpokládat, že sledovaná veličina bude převážně růst, zůstane stejná, nebo nastane pokles“.

Zájmové skupiny byly stanoveny tyto: Vlastníci (x37), Zaměstnanci (x38), Zákazníci (x39), Dodavatelé (x40), Věřitelé (x41), Stát (x42), Komunita v okolí podniku (x43)¹.

Všechny proměnné získané z otázky B1.1 jsou ordinálními proměnnými². Proměnné x37b-x43b mohou být s ohledem na velikost škály 1-5 považovány i za kvazi intervalové.

Do dalšího zkoumání tedy byly zahrnuty proměnné:

- minulý trend důležitosti jednotlivých zájmových skupin (x37a – x43a);
- stávající důležitost zájmových skupin (x37b – x43b).

Obě tyto skupiny proměnných splnily podmínky variability dat a dostatečné míry zodpovězení otázky.

Zároveň byla zkonstruována nová proměnná:

- průměrná důležitost stakeholderů (x37b_43b_prum).

Tato proměnná je průměrem hodnocení důležitosti všech stakeholderských skupin každým podnikem.

Hypotézy

Část literatury věnované stakeholdingu se snaží prokázat (tzv. instrumentální použití stakeholderské teorie, že zaměření se managementu podniku nejen na vlastníky může vést k vyšší výkonnosti podniku. Shareholderské pojetí pak oponuje tím, že pouze orientace na tvorbu hodnoty pro vlastníky přispívá k vyšší výkonnosti,

¹ Viz předchozí fáze výzkumu a zprávy z nich jsou v publikacích: BLAŽEK, L. – DOLEŽALOVÁ, K. – KLAPALOVÁ, A. (2005); BLAŽEK, L. a kol. (2005); BLAŽEK, L. a kol. (2005).

² Významy stupňům 2, 3 a 4 byly přiděleny až pro interpretaci, nebyly součástí dotazníku. Proměnnou tedy nelze považovat za nominální.

jiné zdroje uvádí například zákazníky jako z tohoto pohledu nejdůležitější skupinu. Proto byly stanoveny následující hypotézy:

- H1. Čím vyšší je důležitost vlastníků, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H2. Čím vyšší je důležitost zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H3. Čím vyšší je důležitost zákazníků, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H4. Čím vyšší je důležitost dodavatelů, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H5. Čím vyšší je důležitost věřitelů, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H6. Čím vyšší je důležitost státu, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H7. Čím vyšší je důležitost komunity v okolí podniku, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H8. Čím vyšší je průměrná důležitost všech stakeholderských skupin, tím vyšší je výkonnost podniku.

Teritoriální hledisko - ČR

Otázka zjišťující územní rozložení kapacit zněla:

B.1.2. Má Váš podnik samostatné provozovny v České republice, jejichž sídlo je jinde než sídlo podniku?

Tato otázka byla dále doplněna otázkou na počet takových provozoven a jejich rozmístění (vč. počtu zaměstnanců v jednotlivých provozovnách). Pro účely dalšího zkoumání byla použita proměnná vyjadřující počet samostatných provozoven a byla povýšena o 1, čímž vyjadřuje počet samostatných provozoven včetně sídla podniku. Protože takto má ale tato proměnná malou vypovídací schopnost, byla dále dána do vztahu s počtem zaměstnanců tak, aby vyjadřovala počet zaměstnanců na jednu samostatnou provozovnu (proměnná x86VSx44rec2).

Hypotézy

Předpokladem k ověření zde může být, že podniky, které mají více provozoven, optimalizují svoje územní rozmístění a tudíž by měly být konkurenceschopnější. Například z důvodů, že výroba nebo prodej jsou blíže zákazníkovi, administrativa nebo výroba jsou v místě s menšími mzdovými náklady nebo s lepší dostupností kvalitní pracovní síly, případně lepší infrastrukturou atd. Hypotéza vážící se k této proměnné proto zní:

- H9. Čím vyšší je počet samostatných provozoven, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H10. Čím nižší je počet pracovníků na jednu samostatnou provozovnu, tím vyšší je výkonnost podniku.

Poznámka: v obou případech uvažujeme počet samostatných provozoven včetně sídla podniku.

Teritoriální hledisko - zahraničí

Otázka zkoumající územní rozložení kapacit v mezinárodním měřítku zněla:

B.1.3. Má Váš podnik samostatné provozovny, jejichž sídlo je v zahraničí?

Analogicky s předchozí otázkou byly pro bližší popis provozoven vyčleněny 4 sety proměnných (počty zaměstnanců v jednotlivých provozovnách atd.) a respondenti

také uváděli počet samostatných provozoven v zahraničí. Opět byly provedeny transformace povýšení dat o 1 a poměření s počtem zaměstnanců. Vznikla tedy proměnná x86VSx51rec2 vyjadřující počet zaměstnanců na jednu zahraniční provozovnu.

Hypotézy

I předpoklady, které chceme ověřit, jsou podobné: podniky, které mají více provozoven, optimalizují svoje územní rozmístění a tudíž by měly být konkurenceschopnější. Například z důvodů, že výroba nebo prodej jsou blíže zákazníkovi, administrativa nebo výroba jsou v místě s menšími mzdovými náklady nebo s lepší dostupností kvalitní pracovní síly, případně lepší infrastrukturou atd. Hypotéza vážící se k této proměnné proto zní:

H11. Čím vyšší je počet samostatných provozoven, tím vyšší je výkonnost podniku;

H12. Čím nižší je počet pracovníků na jednu samostatnou provozovnu, tím vyšší je výkonnost podniku.

Poznámka: v obou případech uvažujeme počet samostatných provozoven se sídlem v zahraničí včetně sídla podniku.

Míra decentralizace

Otázka zkoumající míru decentralizace zněla:

B.1.4. *Existují ve Vašem podniku relativně autonomní organizační jednotky (divize, závody, apod.)?*

Tato otázka byla opět doplněna otázkou na počet takových organizačních jednotek. Znovu tedy byla proměnná, vyjadřující tento počet, povýšena o 1, aby vyjadřovala počet relativně autonomních organizačních jednotek vč. centrály podniku. Byla také poměřena s počtem zaměstnanců, čímž vznikla proměnná x86VSx57rec2 vyjadřující počet zaměstnanců na jednu autonomní organizační jednotku.

Hypotézy

Ověřovat lze předpoklad, že vyšší autonomie znamená vyšší pružnost a tedy i vyšší výkonnost podniku.

H13. Čím vyšší je počet samostatných relativně autonomních organizačních jednotek, tím vyšší je výkonnost podniku;

H14. Čím nižší je počet zaměstnanců na jednu autonomní organizační jednotku, tím vyšší je výkonnost podniku.

Míra decentralizace – způsob realizace autonomie

Způsob realizace autonomie byl zkoumán baterií otázek zjišťujících míru autonomie v šesti definovaných oblastech. Těmito jsou:

- plánování výrobního programu (x58);
- jednání s odběrateli (x59);
- plánování materiálových vstupů (x60);
- jednání s dodavateli (x61);
- plánování rozvoje pracovních sil (x62);

- výběr a přijímání pracovníků (x63).

Míra autonomie byla označována na stupnici 1–5 s naznačeným významem¹. Je nutné si uvědomit, že na tyto otázky odpovídaly jen podniky, pro něž byly relevantní (měly autonomní jednotky), což znamenalo 138 podniků (cca 32 % výběrového souboru).

Kromě stávající míry autonomie (proměnné (x58b – x63b) zároveň respondenti označovali minulý a odhadovali budoucí trend, obojí na škálách „sledovaná veličina převážně rostla, zůstávala stejná, nastával pokles“, respektive „ lze předpokládat, že sledovaná veličina bude převážně růst, zůstane stejná, nebo nastane pokles“.

Do dalšího zkoumání tedy byly zahrnuty proměnné:

- minulý trend míry autonomie v jednotlivých oblastech (x58a – x63a);
- stávající míra autonomie v jednotlivých oblastech (x58b – x63b).

Obě tyto skupiny proměnných splnily podmínky variability dat a dostatečné míry zodpovězení otázky.

Zároveň byla zkonstruována nová proměnná:

- průměrná míra autonomie (autonomie_b).

Tato proměnná je průměrem míry autonomie ve všech oblastech každým podnikem.

Hypotézy

Vyšší autonomie v některé z oblastí může znamenat vyšší pružnost a tedy i vyšší výkonnost podniku.

- H15. Čím vyšší je míra autonomie v plánování výrobního programu, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H16. Čím vyšší je míra autonomie v jednání s odběrateli, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H17. Čím vyšší je míra autonomie v plánování materiálových vstupů, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H18. Čím vyšší je míra autonomie v jednání s dodavateli, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H19. Čím vyšší je míra autonomie v plánování rozvoje pracovních sil, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H20. Čím vyšší je míra autonomie ve výběru a přijímání pracovníků, tím vyšší je výkonnost podniku;
- H21. Čím vyšší je průměrná míra autonomie, tím vyšší je výkonnost podniku.

¹ 1 Autonomie v dané oblasti je nízká; to znamená, že o dané oblasti rozhoduje ředitelství podniku, dané organizační jednotce jsou direktivně stanoveny relativně podrobné úkoly.

3 Autonomie v dané oblasti je střední; to znamená, že organizační jednotka je vyzvána k tomu, aby v dané oblasti předložila návrh, který s ní podnikové ředitelství projedná a v návaznosti na to stanoví organizační jednotce úkoly.

5 Autonomie v dané oblasti je vysoká; to znamená, že podnikové ředitelství po projednání s organizační jednotkou jí stanovuje pouze velmi rámcové úkoly.“

Stupeň řízení

Otázka zjišťující počet stupňů řízení zněla:

B1.5. *Kolik stupňů řízení (v hlavní linii) má Váš podnik?*

Tazatelé i respondenti byli upozorněni, že se jedná o počet vedoucích mezi dělníkem hlavní výroby a ředitelem podniku včetně a za první stupeň je považován v této řadě první přímý nadřízený dělníka.

Vzniklá proměnná (x64) nevyžadovala dalších úprav. Pro vyšší vypovídací hodnotu byl však počet stupňů řízení poměřen s počtem zaměstnanců, čímž vznikla nová proměnná x86VSx64. Protože původní proměnná x64 nebyla sama o sobě dostatečně variabilní a protože byla uspokojivě nahrazena novou proměnnou x86VSx64, nebyla proměnná x64 zařazena do dalšího zkoumání.

Hypotézy

Vyšší hodnota této proměnné může znamenat vyšší pružnost řízení a tedy i vyšší výkonnost podniku.

H22. Čím vyšší je počet pracovníků na jeden stupeň řízení, tím vyšší je výkonnost podniku.

Koncernová struktura – mateřská společnost

Otázka zjišťující, zda je předmětná společnost dceřinou společností zněla:

B1.6. *Je váš podnik součástí koncernu?*

Tato otázka byla dále doplněna otázkou na zemi sídla mateřské společnosti.

Hypotézy

Podniky, které jsou součástí koncernu, mohou těžit ze zázemí poskytujícího kapitál, znalosti i technologie. Tím může zařazení do koncernu souviset s úspěšností podniku. Také může hrát svou roli země původu mateřské společnosti. U zahraničních mateřských společností se mohou výše uvedené výhody projevat intenzivněji.

H23. Podniky, jež jsou dceřinou společností, jsou výkonnější, než ostatní podniky;

H24. Podniky, jejichž mateřská společnost má sídlo v zahraničí, jsou výkonnější, než ostatní podniky.

Koncernová struktura – dceřiná společnost

Otázka zjišťující, zda má podnik dceřinou společnost zněla:

B1.6. *Kolik dceřiných společností má Váš podnik?*

Tato otázka byla dále doplněna otázkou na počet dceřiných společností, v nichž má podnik kapitálovou účast nad 50 %. Zde byla ale míra zodpovězení nižší než 50 %.

Hypotézy

Zakládání dceřiných společností může svědčit o diverzifikaci rizika, daňové optimalizaci nebo jiných způsobech pružné reakce na vnější impulzy. Může tak souviset s úspěšností podniku.

- H25. Čím více dceřiných společností podnik vlastní, tím vyšší je jeho výkonnost;
- H26. Výkonnost podniků, jež vlastní alespoň jednu dceřinou společnost, je vyšší, než výkonnost ostatních podniků;
- H27. Čím více dceřiných společností s kapitálovou účastí nad 50 % podnik vlastní, tím vyšší je jeho výkonnost;
- H28. Výkonnost podniků, jež vlastní alespoň jednu dceřinou společnost s kapitálovou účastí nad 50 %, je vyšší, než výkonnost ostatních podniků.

3. SHRUTÍ RELEVANTNÍCH VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍ ANALÝZY

Následující poznatky vyplynuly z primární analýzy výsledků empirického šetření. Jednotlivé otázky byly zkoumány z pohledu velikosti podniku, oboru a právní formy. Tyto vztahy mohou ovlivňovat níže analyzované vztahy mezi jednotlivými zkoumanými proměnnými a hospodářskou úspěšností podniků, proto by měly být do analýzy zahrnuty také. Další proměnné mohou být samozřejmě přidány na základě úvahy výzkumníka, studia literatury apod.

Na základě těchto níže uvedených již zjištěných skutečností a dále dalších předpokládaných skutečností budou formulovány další hypotézy, označené vždy jako dílčí k původním výše uvedeným hypotézám. Tyto dílčí hypotézy pak budou vždy uvedeny přímo v části textu zkoumající konkrétní vztah.

3.1. Důležitost zájmových skupin

Nepřímo úměrná závislost na velikosti podniku se ukazuje u těchto zájmových skupin: věřitelé, zaměstnanci a stát; u zájmové skupiny zaměstnanci jde navíc o statisticky významnou závislost.

Opačným směrem je na velikosti podniku závislá důležitost zákazníků a komunit v okolí podniku. Pozorované rozdíly v průměrech jsou ale velmi nízké.

V závislosti na oboru činnosti se jeví jako výrazné rozdíly v důležitosti státu a věřitelů. U obou skupin je jejich důležitost vyšší v očích podniků ze stavebnictví. V případě důležitosti státu se jedná o statisticky významný rozdíl.

Při rozdělení podniků do skupin podle právní formy byl nalezen nápadný rozdíl pouze u komunit v okolí podniku, kdy u akciových společností je jejich důležitost vyšší, než u společností s ručením omezeným.

3.2. Teritoriální hledisko – ČR

Počet samostatných provozoven v ČR se ukázal být závislý na všech zvolených kritériích. Statisticky významné rozdíly pak byly nalezeny u vztahu velikost podniku – počet provozoven (silná pozitivní závislost) a u vztahu právní forma – počet provozoven (více provozoven v akciových společnostech).

3.3. Teritoriální hledisko – zahraničí

U samostatných provozoven v zahraničí se potvrzuje už jen závislost na velikosti podniku, a to samozřejmě stejným směrem (čím větší podnik, tím více samostatných provozoven se sídlem v zahraničí).

3.4. Míra decentralizace

U počtu autonomních organizačních jednotek je zjevná a logická souvislost se samostatnými provozovnami. Proto i zde se ukázala závislost této proměnné na

všech zvolených kritériích, statisticky významná pak byla ve vztahu velikost podniku – počet autonomních organizačních jednotek (pozitivní závislost) a právní forma – počet autonomních organizačních jednotek (více autonomních jednotek mezi akciovými společnostmi).

3.5. Míra decentralizace – způsob realizace autonomie

Míra autonomie v plánování výrobního programu statisticky významně souvisela s velikostí podniku, v plánování materiálových vstupů a jednání s dodavateli se ukázaly výrazné rozdíly mezi jednotlivými právními formami podnikání (mezi společnostmi s ručením omezeným byla míra autonomie v obou případech vyšší) a v plánování materiálových vstupů i podle oboru činnosti (ve stavebnictví vyšší míra autonomie), nicméně žádný z těchto vztahů nebyl statisticky významný.

3.6. Stupeň řízení

Jak bylo očekáváno, počet stupňů řízení souvisí s velikostí podniků a tato pozitivní závislost je statisticky významná. To samé platí i o závislosti na právní formě podnikání, i když zde můžeme předpokládat, že hlavním důvodem, že mezi akciovými společnostmi je v podnicích více stupňů řízení souvisí také, a možná hlavně, s faktem, že mezi akciovými společnostmi je většina velkých společností.

3.7. Koncernová struktura – mateřská společnost

Cca 29% podniků uvedlo, že jsou dceřinou společností jiné společnosti. Tento jev je mnohem častější ve zpracovatelském průmyslu a mezi většími podniky. Oba tyto vztahy jsou statisticky významné.

3.8. Koncernová struktura – dceřiná společnost

Výrazné rozdíly se projevovaly jak mezi obory činnosti (více dceřiných společností mezi podniky ve stavebnictví), tak mezi právními formami podnikání (více dceřiných společností v akciových společnostech), ale i v závislosti na velikosti podniku – růst počtu dceřiných společností s růstem velikosti podniku. Tyto vztahy byly ověřeny jako statisticky významné.

4. PŘEDSTAVENÍ SHLUKŮ PODLE VÝKONNOSTI PODNIKŮ

Pro zařazení podniků do shluků podle výkonnosti podniků byly použity dva ukazatele, a to rentabilita aktiv a meziroční míry růstu aktiv. Vzorec výpočtu rentability aktiv (dále ROA), stejně jako podrobné důvody zařazení obou ukazatelů, uvádí L. Šiška¹. Zde si jen pro úplnost uvedme vzorce použité pro výpočet jednotlivých ukazatelů:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

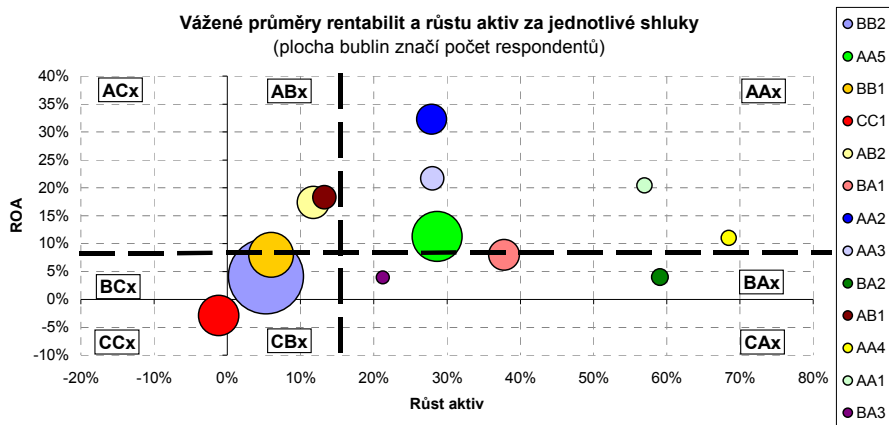
$$\text{Růst}_- \text{Aktiv} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

¹ ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. V tisku.

Uvedené ukazatele byly pro každý podnik použity za roky 2002 až 2006, aby se zamezilo zkreslení z nejrůznějších důvodů. Pro zavedení dynamiky byly jednotlivým letům přiřazeny navíc váhy o velikosti 1 (r. 2002), 2, 3, 4 a 5 (rok 2006).

Na základě provedených shlukových analýz byly podniky rozčleněny do 13 shluků. Následující obrázek uvádí pro každý z těchto 13 shluků vážené průměrné hodnoty ROA a růstu aktiv:

Obrázek č. 1: Vážené průměry ROA a růstu aktiv v jednotlivých shlucích



Zdroj: ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, v tisku

V grafu představují plné přímky osy a čárkované přímky průměrné hodnoty ROA a míry růstu aktiv. Tyto přímky tedy dělí graf do kvadrantů, jež byly pojmenovány AA až CC. Po těchto kvadrantech se pak jmenují v nich se nalézající shluky, jež dále ještě odlišuje přípona ve tvaru čísla označujícího od jedničky výše nejziskovější shluky nalézající se v daném kvadrantu.

Protože 13 shluků je pro některé analýzy příliš mnoho (počet podniků ve shlucích je nedostatečný), byly tyto shluky dále slučovány, a to podle toho, ve kterém kvadrantu se nacházely. Došlo tak k vytvoření 5 shluků, a to AA, AB, BA, BB a CC (ostatní kvadranty zůstaly prázdné).

Vzhledem k tomu, že shluky AB a BA jsou si v tomto pojetí dost blízké a k tomu, že v některých analýzách se to zdálo být účelné, byly tyto dva shluky slouženy pro potřeby tohoto working paperu do jednoho (nazvaného AB,BA).

Další logický krok se nabízel, a to sloučit nadprůměrné podniky do jednoho shluku (AA, AB, BA) pojmenovaného A a ponechat podprůměrné podniky BB jako druhý shluk, B, a ztrátové podniky CC jako třetí shluk, C.

Protože 5 shluků bylo zvoleno jako optimální, a tedy výchozí varianta pro další analýzy, věnuje se následující kapitola popisu těchto shluků z pohledu předmětné části dotazníku.

5. POPIS 5 SHLUKŮ POMOCÍ PROMĚNNÝCH SOUHRNNÉ ČÁSTI

Shluk AA

Z tabulky č. xx je vidět, že shluk AA se umístil v hodnocení důležitosti jednotlivých zájmových skupin na prvním místě u zájmových skupin zákazníci a stát. Zatímco u zákazníků byl odstup shluku AA relativně výrazný, u státu tomu již tak nebylo. Dále tento shluk třikrát skončil na druhém místě, a to u vlastníků, zaměstnanců a komunit v okolí podniku. U vlastníků byly rozdíly mezi shluky minimální mezi všemi shluky (kromě shluku BB), u zaměstnanců byl také odstup za prvním shlukem (BA) minimální (0,2 % škály), pouze u komunit byl výrazný za shlukem CC. U zbývajících skupin, dodavatelů a věřitelů, se umístil shluk AA shodně až na čtvrtém místě.

V počtu zaměstnanců na jednu tuzemskou provozovnu byl shluk AA na třetím místě, v počtu zaměstnanců na jednu zahraniční provozovnu potom na druhém místě.

Shluk AA má druhý nejnižší počet zaměstnanců na jednu autonomní jednotku (po shluku AB), zároveň má druhou nejnižší průměrnou míru autonomie (po shluku CC).

Počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení je u shluku AA s odstupem nejnižší, dá se tak říci, že řídicí struktury podniků tohoto shluku jsou nejvyšší (zcela v kontrastu s očekáváním).

Podniky ve shluku AA mají průměrně necelou jednu dceřinou společnost, což je prostřední hodnota mezi shluky.

Shluk AB

Shluk AB byl první pouze v hodnocení dodavatelů, a to velmi těsně před shlukem CC. Na druhém místě byl v hodnocení zákazníků (s odstupem za AA, těsně před BB) a státu (těsně za AA, s odstupem před BA). Na třetím místě byl v hodnocení zaměstnanců (spolu se shlukem CC) a komunit v okolí podniku, na čtvrtém v hodnocení vlastníků (téměř stejné všemi shluky) a na posledním místě v hodnocení věřitelů.

Shluk AB měl nejnižší počet zaměstnanců jak na jednu tuzemskou, tak na jednu zahraniční provozovnu.

Počet zaměstnanců na jednu autonomní organizační jednotku je u shluku AB nejnižší, míra autonomie těchto jednotek je ale prostřední.

Shluk AB měl velmi podobný počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení se shlukem CC, společně následují za shlukem AA.

Podniky ve shluku AB mají druhý nejnižší počet dceřiných společností na jeden podnik.

Shluk BA

Shluk BA je zároveň první v hodnocení vlastníků (téměř stejné všemi shluky) i zaměstnanců (velmi těsně před shlukem AA). Druhý je v hodnocení věřitelů, třetí

v hodnocení státu a čtvrtý v hodnocení komunit v okolí podniku. Poslední je v hodnocení zákazníků a dodavatelů.

Shluk BA měl, přesně na rozdíl od shluku AB, nejvíce zaměstnanců na jednu tuzemskou provozovnu. U počtu zaměstnanců na jednu zahraniční provozovnu se však umístil až na třetím místě.

Ve shluku BA je počet zaměstnanců na jednu autonomní organizační jednotku druhý nejvyšší, míra autonomie těchto organizačních jednotek je ale nejvyšší ze všech shluků.

Shluk BA má po shluku BB druhý nejvyšší počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení.

Tento jediný shluk vykázal odlišné hodnoty v počtu podniků, které jsou dceřinými společnostmi. Takových podniků je v tomto shluku až o třetinu méně, než v ostatních shlucích.

Shluk BA má výrazně nejvyšší počet dceřiných společností na jeden podnik.

Shluk BB

Shluk BB jediným shlukem s výrazně odlišným hodnocením vlastníků – pro tyto podniky jsou vlastníci méně důležití. Zároveň je tento shluk poslední v hodnocení komunit. Na čtvrtém místě je v hodnocení zaměstnanců a státu, na třetím místě potom v hodnocení zákazníků, dodavatelů a věřitelů.

Shluk BB měl druhý nejvyšší počet zaměstnanců na jednu tuzemskou provozovnu, ale nejvyšší počet zaměstnanců na jednu zahraniční provozovnu.

V počtu zaměstnanců na jednu autonomní organizační jednotku i v míře autonomie těchto jednotek je shluk BB prostřední.

Shluk BB má nejvyšší počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení, tedy jeho podniky vykazují nejplošší řídicí struktury.

Podniky ve shluku BB mají druhý nejvyšší průměrný počet dceřiných společností na jeden podnik.

Shluk CC

Shluk CC je první v hodnocení nejen věřitelů, ale i komunit v okolí podniku, v obou případech s odstupem. Druhý je v hodnocení dodavatelů (těsně za AB), třetí v hodnocení vlastníků a zaměstnanců (zároveň se shlukem AB), čtvrtý v hodnocení zákazníků a poslední v hodnocení státu.

Shluk CC měl druhý nejnižší počet zaměstnanců na jednu tuzemskou provozovnu, zároveň ale druhý nejvyšší počet zaměstnanců na jednu zahraniční provozovnu.

Podniky shluku CC mají shodně nejvyšší počet zaměstnanců na jednu organizační jednotku i nejnižší míru autonomie těchto jednotek.

Shluk CC za shlukem AA druhý nejnižší počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení.

Podniky ve shluku CC mají nejnižší průměrný počet dceřiných společností na jeden podnik.

Tabulka č. 1: Pořadí shluků v hodnocení důležitosti zájmových skupin.

zájmová skupina	shluk				
	AA	AB	BA	BB	CC
x37b – Vlastníci	2.	4.	1.	5.	3.
x38b – Zaměstnanci	2.	3.	1.	4.	3.
x39b – Zákazníci	1.	2.	5.	3.	4.
x40b – Dodavatelé	4.	1.	5.	3.	2.
x41b – Věřitelé	4.	5.	2.	3.	1.
x42b – Stát	1.	2.	3.	4.	5.
x43b – Komunita v okolí podniku	2.	3.	4.	5.	1.

Zdroj: vlastní zpracování

6. VÝSLEDKY

V této části bude vyhodnocena platnost stanovených hypotéz, a to na základě vyjádření hospodářské úspěšnosti zkoumaných podniků rozdělením do pěti, čtyř a tří shluků podle stanovených kritérií.

H1. Čím vyšší je důležitost vlastníků, tím vyšší je výkonnost podniku.

Při porovnání průměrné důležitosti vlastníků ve čtyřech shlucích je vidět klesající trend důležitosti vlastníků s klesající hospodářskou úspěšností. Výjimku ale tvoří shluk CC, který se tomuto trendu silně vymyká. Mezi třemi shluky dochází ke stejnému jevu, průměrná důležitost vlastníků je dokonce stejná ve shluku A jako ve shluku C, pouze ve shluku B je nižší (4,54 proti 4,37). Rozdíly v průměrech ale nejsou ani v jednom případě statisticky významné.

Naopak závislost výkonnosti na důležitosti vlastníků se potvrzuje korelačním koeficientem Γ^1 , který je statisticky významný na hladině 0,04 u 4 shluků a 0,03 u 3 shluků s hodnotami závislosti 0,15 resp. 0,17.

Hypotéza tedy není potvrzena. Závislost výkonnosti na důležitosti vlastníků buď neexistuje vůbec, nebo je jen velmi slabá.

H2. Čím vyšší je důležitost zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku.

Podobně jako u předchozí proměnné klesá, měřeno průměry ve čtyřech shlucích, spolu s důležitostí zaměstnanců i výkonnost podniku, ale opět s výjimkou shluku CC. Pozorované rozdíly ale nejsou statisticky významné.

Měřeno koeficientem Γ , je závislost o síle 0,1 na hladině významnosti 0,09 a 0,12 na hladině významnosti 0,08 pro 4, resp. 3 shluky.

Hypotéza tedy není potvrzena. Závislost výkonnosti na důležitosti zaměstnanců buď neexistuje vůbec, nebo je jen velmi slabá.

H3. Čím vyšší je důležitost zákazníků, tím vyšší je výkonnost podniku.

S výjimkou shluku BA jsou klesá průměrná důležitost zákazníků s klesající výkonností podniků rozdělených do pěti shluků. Podobně se stejnému trendu vymyká shluk ABBA a teprve při rozdělení podniků do tří shluků má trend čistý

¹ Goodman-Kruskalovo Γ .

průběh. Ani v jednom případě ale nemají pozorované rozdíly statistickou významnost.

Stejně tak korelace nejsou statisticky významné.

Hypotéza tedy není potvrzena.

H4. Čím vyšší je důležitost dodavatelů, tím vyšší je výkonnost podniku.

U dodavatelů se ukazuje tendence opačná, než jaké jsme pozorovali doposud. Při rozdělení podniků do čtyř i tří shluků je čistý trend růstu důležitosti dodavatelů s poklesem výkonnosti podniků. Směr závislosti je tedy opačný, než předpokládá hypotéza. Nicméně hladina statistické významnosti je velmi vysoká, a to i u korelací.

Hypotéza tedy není potvrzena.

H5. Čím vyšší je důležitost věřitelů, tím vyšší je výkonnost podniku.

U důležitosti věřitelů je také trend opačný než předpokládaný. Průběh trendu ale není čistý, vymyká se mu shluk BA, který se zařadil mezi shluky CC a BB (CC, BA, BB, AB, AA v pořadí od shluku s nejvyšší důležitostí věřitelů). Při rozdělení podniků do čtyř a tří shluků je již průběh trendu čistý. Hladina statistické významnosti křížových tabulek je $\chi^2 = 0,109$, tedy s ohledem na velikost vzorku akceptovatelná.

Bohužel hladina statistické významnosti korelací je příliš vysoká.

Lze tedy říci, že hypotéza byla vyvrácena a ukázalo se, že naopak platí čím vyšší je důležitost věřitelů, tím nižší je výkonnost podniku. Pravděpodobně ale je, že tato závislost platí opačně, tedy čím nižší výkonnost podniku, tím vyšší důležitost věřitelů, což je i logické.

H6. Čím vyšší je důležitost státu, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná důležitost plynule klesá s klesající výkonností podniku měřeno jak pěti, tak čtyřmi i třemi shluky. U všech třech vyhodnocovaných variant jsou pak rozdíly mezi průměry statisticky významné (0,046, 0,03, 0,014).

Statisticky významné jsou také korelace tří shluků a výkonnosti (Gamma = -0,16 na hladině stat. významnosti 0,01) i čtyř shluků a výkonnosti (Gamma = -0,156 při na hladině stat. významnosti 0,01).

Hypotézu H6 tak můžeme potvrdit, nicméně nalezená závislost je nízká.

H7. Čím vyšší je důležitost komunity v okolí podniku, tím vyšší je výkonnost podniku.

Důležitost komunity v okolí podniku má zajímavý průběh podobný ve všech třech typech shluků. Vždy klesá s klesající výkonností podniku, aby ale nakonec byla nejvyšší ve shluku C (resp. CC). Statisticky významná je jen křížová tabulka důležitosti komunity a tří shluků ($\chi^2 = 0,09$). Rozdíly v průměrech jsou statisticky významné u pěti shluků (0,043), čtyř (0,02) i tří shluků (0,001).

Korelace statisticky významné nejsou.

Hypotézu H7 můžeme tedy zamítnout.

Vyšší důležitost komunit v okolí podniku může být výsledkem hospodářské úspěšnosti, kdy úspěšnější podniky se mohou více věnovat komunitám. Zároveň ale může být vyšší důležitost komunit výsledkem problémů, které mají také vliv na hospodářskou úspěšnost podniků.

H8. Čím vyšší je průměrná důležitost všech stakeholderských skupin, tím vyšší je výkonnost podniku.

U průměrné důležitosti všech stakeholderských skupin se setkáváme s průběhem podobným důležitosti komunit. Opět tato důležitost klesá s klesající výkonností, ale ve shluku C (resp. CC) je nakonec nejvyšší. Rozdíly v průměrech jsou statisticky významné u tří shluků (0,08), u čtyř je hladina statistické významnosti vyšší (0,12) a u pěti příliš vysoká.

Pořadové korelace nejsou statisticky významné.

Síla efektu průměrné důležitosti na výkonnost podniku měřenou třemi shluky je pouhé 1 %.

Lze tedy prohlásit, že hypotéza H8 byla vyvrácena. Otázkou ale zůstává, zda byla průměrná důležitost všech stakeholderských skupin dobrým ukazatelem stakeholderského přístupu podniku, když se jasně ukázalo, že některé proměnné působí přesně opačným, než předpokládaným směrem (viz. důležitost věřitelů nebo komunit).

H9. Čím vyšší je počet samostatných provozoven, tím vyšší je výkonnost podniku.

S výjimkou shluku AB, který má nejvyšší průměrný počet provozoven, klesá průměrný počet provozoven s klesající výkonností podniků měřenou pěti shluky. U čtyř shluků je tento průběh nejprve nerostoucí, kdy shluky AA a ABBA mají stejný průměrný počet provozoven, a poté klesající. U tří shluků je trend čistě klesající. Rozdíly v průměrech však nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese¹ jsou pro čtyři a pět shluků statisticky významné na hladině významnosti vždy nižší, než 0,1, resp. 0,08 a 0,112 pro tři shluky. Nicméně síla závislosti je vždy nižší, než -0,1 u tří a čtyř shluků a 0,1 u pěti shluků.

Zkoumanou hypotézu proto můžeme zamítnout.

H10. Čím nižší je počet pracovníků na jednu samostatnou provozovnu, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměry v jednotlivých shlucích nevykazují trendy a rozdíly mezi nimi nejsou statisticky významné.

Pro závislost výkonnosti měřené třemi shluky na zkoumané proměnné jsou statisticky významné Kendallovo tau c a Spearmanovo Rhó na hladině významnosti 0,006. Síla závislosti je 0,12, resp. 0,134. U čtyř shluků jsou u obou zmíněných koeficientů hladiny významnosti 0,02 a síly závislosti 0,1 a 0,11, u pěti shluků je situace téměř totožná.

Hypotézu H10 tak můžeme zamítnout – závislost je velmi slabá.

¹ Měřeno Kendallovým tau c, Spearmanovým Rhó a Pearsonovým R.

H11. Čím vyšší je počet samostatných provozoven v zahraničí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Podle průměrných počtů samostatných provozoven v zahraničí v jednotlivých shlucích se ukazuje spíše opačný, než předpokládaný trend. Počet provozoven roste s klesající výkonností, ovšem z trendu vybočují shluky AB a BA u pěti shluků a tím i ABBA u čtyř shluků. Jen u tří shluků je průběh trendu čistý. Statistická významnost těchto rozdílů je však vždy příliš vysoká.

Pořadové korelace a regrese nejsou statisticky významné ve všech případech.

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H12. Čím nižší je počet pracovníků na jednu samostatnou provozovnu v zahraničí, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměry počtů pracovníků na jednu samostatnou provozovnu se sídlem v zahraničí nevykazují u jednotlivých variant shluků trend a rozdíly v těchto průměrech nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese také nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H13. Čím vyšší je počet samostatných relativně autonomních organizačních jednotek, tím vyšší je výkonnost podniku.

Pouze u tří shluků mají průměry počtů samostatných relativně autonomních organizačních jednotek jednoznačný trend, a to klesající s klesající výkonností podniku. Rozdíly v průměrech však nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese také nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H14. Čím nižší je počet zaměstnanců na jednu autonomní organizační jednotku, tím vyšší je výkonnost podniku.

Obdobně jako u předchozí proměnné pouze u tří shluků mají průměry počtů zaměstnanců na jednu samostatnou relativně autonomní organizační jednotku jednoznačný trend, a to klesající s klesající výkonností podniku. Rozdíly v průměrech však nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese také nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H15. Čím vyšší je míra autonomie v plánování výrobního programu, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná míra autonomie v této oblasti plynule roste s klesající výkonností podniků. Výjimkou je shluk AA při rozdělení do čtyř a pěti shluků, kdy je nejvyšší míra autonomie právě v tomto shluku. Pozorované rozdíly však nejsou statisticky významné a statisticky významné nejsou ani provedené korelace.

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H16. Čím vyšší je míra autonomie v jednání s odběrateli, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná míra autonomie v této oblasti nevykazuje trend a pozorované rozdíly nejsou statisticky významné. Provedené korelace také nejsou statisticky významné.

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H17. Čím vyšší je míra autonomie v plánování materiálových vstupů, tím vyšší je výkonnost podniku.

Ani průměrná míra autonomie v plánování materiálových vstupů nevykazuje trend mezi jednotlivými shluky, ale pozorované rozdíly jsou statisticky významné na hladině 0,03 a nižší a síla efektu podle Eta^2 je mezi 6 a 7 procenty.

Měřeno korelačními koeficienty má závislost hodnotu od -0,1 do -0,15 (Kendalovo tau b a c a Sommersovo D) na hladině významnosti od 0,03 do 0,08.

Vzhledem k síle závislosti není hypotéza potvrzena.

H18. Čím vyšší je míra autonomie v jednání s dodavateli, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná míra autonomie opět nevykazuje trend, pozorované rozdíly ve třech a čtyřech jsou ale statisticky významné na hladině významnosti 0,05 a 0,1 se silou účinku Eta^2 okolo 4 procent.

Provedené korelace nejsou v tomto případě statisticky významné.

Vzhledem k pozorovaným, statisticky významným, průměrům (viz. následující tabulky), můžeme prohlásit zkoumanou hypotézu H18 za vyvrácenou.

Tabulka č. 2: Průměrná autonomie v jednání s dodavateli ve třech shlucích

shluk	A	B	C
průměrná autonomie v dané oblasti	3,52	3,04	3,64

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Průměrná autonomie v jednání s dodavateli ve čtyřech shlucích

shluk	AA	AB,BA	BB	CC
průměrná autonomie v dané oblasti	3,45	3,62	3,04	3,64

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Průměrná autonomie v jednání s dodavateli v pěti shlucích

shluk	AA	AB	BA	BB	CC
průměrná autonomie v dané oblasti	3,45	3,40	3,74	3,04	3,64

Zdroj: vlastní zpracování

H19. Čím vyšší je míra autonomie v plánování rozvoje pracovních sil, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná míra autonomie opět nevykazuje trend, pozorované rozdíly ve třech a pěti shlucích jsou ale statisticky významné na hladině významnosti cca 0,08 se silou účinku Eta^2 okolo 3 a 5,5 procent.

Provedené korelace jsou statisticky významné na hladinách významnosti okolo 0,15, pouze pro čtyři shluky stoupá statistická významnost ke 0,11. Síla závislosti je však pouze okolo -0,1.

Provedené korelace nejsou v tomto případě statisticky významné.

Vzhledem k pozorovaným, statisticky významným, průměrům (viz. následující tabulky), a ke zjištěné slabé závislosti, můžeme prohlásit zkoumanou hypotézu H19 za vyvrácenou.

Tabulka č. 5: Průměrná autonomie v plánování rozvoje pracovních sil ve třech shlucích

shluk	A	B	C
průměrná autonomie v dané oblasti	3,37	2,90	3,29

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Průměrná autonomie v plánování rozvoje pracovních sil ve čtyřech shlucích

shluk	AA	AB,BA	BB	CC
průměrná autonomie v dané oblasti	3,46	3,24	2,90	3,29

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Průměrná autonomie v plánování rozvoje pracovních sil v pěti shlucích

shluk	AA	AB	BA	BB	CC
průměrná autonomie v dané oblasti	3,46	2,70	3,53	2,90	3,29

Zdroj: vlastní zpracování

H20. Čím vyšší je míra autonomie ve výběru a přijímání pracovníků, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná míra autonomie v této oblasti nevykazuje trend a pozorované rozdíly nejsou statisticky významné. Provedené korelace taktéž nejsou statisticky významné.

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H21. Čím vyšší je průměrná míra autonomie, tím vyšší je výkonnost podniku.

Průměrná míra autonomie skutečně ukazovala klesající trend s klesající výkonností podniků, u pěti a čtyř shluků ale narušený shluky AB (výrazně nižší než trend) a BA (výrazně vyšší, než trend) a ABBA (mírně vyšší než trend). Rozdíly v průměrech však nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese také nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H22. Čím vyšší je počet pracovníků na jeden stupeň řízení, tím vyšší je výkonnost podniku.

Pouze shluky C a CC vybočují z předpokládaného trendu, jejich průměrné hodnoty jsou zhruba prostřední. Rozdíly v průměrech však nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese také nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H23. Podniky, jež jsou dceřinou společností, jsou výkonnější, než ostatní podniky.

Počty podniků, jež jsou dceřinou společností, se v jednotlivých shlucích liší minimálně, tyto rozdíly nejsou statisticky významné a ani rozložení křížových tabulek není statisticky významné. Stejně platí pro provedené korelace (koeficienty Lambda a Cramerovo V).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H24. Podniky, jejichž mateřská společnost má sídlo v zahraničí, jsou výkonnější, než ostatní podniky.

Počty podniků, jejichž mateřská společnost sídlí v zahraničí, nevykazují trend mezi jednotlivými shluky a tyto rozdíly nejsou statisticky významné. Ani rozložení křížových tabulek není statisticky významné. Stejně platí pro provedené korelace (koeficienty Lambda a Cramerovo V).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H25. Čím více dceřiných společností podnik vlastní, tím vyšší je jeho výkonnost.

Počty dceřiných společností nevykazují mezi shluky trend a rozdíly v jejich průměrných počtech nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese také nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H26. Výkonnost podniků, jež vlastní alespoň jednu dceřinou společnost, je vyšší, než výkonnost ostatních podniků.

Křížové tabulky a porovnání průměrů nepřinášejí jednoznačný závěr o směru trendu, nicméně se ukazuje, že s klesající výkonností podniků spíše roste počet podniků s alespoň jednou dceřinou společností. Křížové tabulky jsou pro všechny varianty shluků statisticky významné na hladině cca 0,1, stejně platí pro rozdíly v průměrech, ale také pro korelace (měřené koeficientem Cramerovo V).

Síla závislosti měřena Cramerovým V však dosahuje pouze cca 0,1 a síla efektu podle η^2 od 1 do 2 procent.

Hypotézu tedy můžeme zamítnout.

H27. Čím více dceřiných společností s kapitálovou účastí nad 50 % podnik vlastní, tím vyšší je jeho výkonnost.

Pouze při rozdělení podniků do tří shluků je zřejmý trend, a to růstu počtu dceřiných společností s kapitálovou účastí podniku nad 50 % s klesající výkonností podniku. Pozorované rozdíly však nejsou statisticky významné.

Pořadové korelace a regrese nejsou statisticky významné (ve všech případech).

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

H28. Výkonnost podniků, jež vlastní alespoň jednu dceřinou společnost s kapitálovou účastí nad 50 %, je vyšší, než výkonnost ostatních podniků.

Ačkoli jsou křížové tabulky statisticky významné, trend neukazují. Rozdíly v průměrech mezi shluky jsou sice statisticky významné, ale jejich síla efektu podle E_{α^2} je jen okolo tří procent. Nicméně Cramerovo V je statisticky významné na hladině od 0,022 do 0,066 a síla závislosti činí téměř 0,2.

Proto můžeme říci, že hypotéza H28 se potvrdila.

7. ZÁVĚR

Zkoumáním stanovených hypotéz lze dojít k těmto následujícím závěrům:

Závislost výkonnosti na důležitosti vlastníků buď neexistuje vůbec, nebo je velmi slabá. V tomto případě bude ještě vhodné rozdělit výběrový soubor např. podle typu společnosti, typu vlastníka nebo účasti vlastníka na řízení společnosti.

Závislost výkonnosti na důležitosti zaměstnanců buď neexistuje vůbec, nebo je velmi slabá. Další postup může být obdobný, jako v předešlém případě.

Při zkoumání vlivu důležitosti dodavatelů sice nebyly výsledky analýz statisticky významné, nicméně zajímavé je, že se ukázal zřejmý trend opačného směru (čím vyšší důležitost dodavatelů, tím nižší výkonnost podniku), než jaký byl předpokládán. Interpretováno to může být například tak, že pokud je podnik ve vztahu k dodavatelům relativně slabší, pak to má důsledky pro jeho výkonnost. Důležitost dodavatelů tak může naznačovat právě tuto relativní slabost např. ve vyjednávání.

Předpoklad růstu výkonnosti podniků při vyšší přikládání důležitosti věřitelům se ukázal jako mylný; naopak se ukázalo, že čím vyšší je důležitost věřitelů, tím nižší je výkonnost podniku. Závislost by zde ale mohla být spíše opačná: má-li podnik potíže, pak jsou pro něj věřitelé důležití.

Naopak se potvrdila hypotéza H6, která předpokládala vyšší výkonnost v závislosti na důležitosti státu. Nalezená závislost je sice také nízká, ale nabízí se ještě rozdělení výběrového souboru podle velikosti a typu společnosti a také podle odvětví, což jsou (kromě typu společnosti) shodou okolností veličiny, u kterých se objevila souvislost s důležitostí státu již v primárním šetření.

Hypotézu H7 bylo nutno zamítnout na základě nejednoznačného průběhu průměrné důležitosti v jednotlivých shlucích, když tyto průměrné hodnoty byly statisticky významné. Dalo by se z nich snad usuzovat, že vyšší důležitost komunit v okolí podniku může být výsledkem hospodářské úspěšnosti, kdy úspěšnější podniky se mohou více věnovat komunitám. Zároveň ale může být vyšší důležitost komunit výsledkem problémů, které mají také vliv na hospodářskou úspěšnost podniků. Protože i u důležitosti komunit se ukazovaly v primárním šetření vztahy k různým charakteristikám (velikost podniku, typ společnosti), bude zajímavé

testovat vztah k výkonnosti podniku na rozdělených podmnožinách základního souboru.

Hypotéza H8 byla poměrně přesvědčivě vyvrácena, otázkou ale zůstává, zda byla průměrná důležitost všech stakeholderských skupin dobrým ukazatelem stakeholderského přístupu podniku, když se jasně ukázalo, že některé proměnné působí přesně opačným, než předpokládaným směrem (viz. důležitost věřitelů nebo komunit).

Hypotéza H9 byla zamítnuta a stejně tak související hypotéza H10, tedy že vyšší počet samostatných provozoven nebo nižší počet pracovníků na jednu samostatnou provozovnu znamená vyšší výkonnost podniku. Pro testování dílčích souborů by snad mohl sloužit obor podnikání jako potenciální intervenující proměnná.

Vyvráceny byly postupně i hypotéza H17 o míře autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů, H18 o míře autonomie v oblasti jednání s dodavateli a H19 o míře autonomie v oblasti plánování rozvoje pracovních sil.

Dále bylo možno na základě získaných dat zamítnout hypotézu H26, že výkonnost podniků, jež vlastní alespoň jednu dceřinou společnost, je vyšší, než výkonnost ostatních podniků. Zajímavé je, že související hypotéza H28 o vyšší výkonnosti podniků, jež vlastní alespoň jednu dceřinou společnost s kapitálovým podílem nad 50 %, se spíše potvrdila.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. – DOLEŽALOVÁ, K. – KLAPALOVÁ, A. (2005): Společenská odpovědnost podniků. Working paper č.9/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 24 s.

BLAŽEK, L. – DOLEŽALOVÁ, K. – KLAPALOVÁ, A. – ŠIŠKA, L. (2005): Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku. Working paper č.11/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 30 s.

BLAŽEK, L. – KLAPALOVÁ, A. (2005): Vztahy podniku se zákazníkem. Working paper č.10/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 26 s. ISSN 1801-4496.

BLAŽEK, L. – KUČERA, R. (2005): Vztahy podniku k vlastníkům. Working paper č.12/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 23 s.

BLAŽEK, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021044562.

KUBÁTOVÁ, E. (2005): Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací. Working paper č.13/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 30 s.

SLANÝ, A. a kol. (2006): Konkurenceschopnost české ekonomiky. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.

ŠIŠKA, L. (2005): Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku. Working paper č. 14/2005. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 36 s.

ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008. V tisku.

Vývojové tendence podniků I. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.

Vývojové tendence podniků II. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4133-1.

FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI A VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI

IVANA GREGOROVÁ

Uvedený příspěvek se zabývá faktory konkurenceschopnosti podniku z oblasti zaměstnanců a představuje některé dosavadní výsledky empirického šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V příspěvku jsou jednak stručně uvedeny výsledky primární analýzy a následně výsledky následného vyhodnocování dat, provedeného na 3 a 5 shlucích podniků rozdělených dle finanční úspěšnosti. Cílem je najít ty faktory ze zmíněné oblasti, které by mohly být zdrojem konkurenceschopnosti.

1. ÚVOD¹

Výsledky empirického šetření představené v tomto working paperu jsou částí celonárodního výzkumu, který je prováděn v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti České ekonomiky resp. jeho užší části – výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků, který byl realizován na poměrně rozsáhlém vzorku 432 podniků se sídlem v České republice v roce 2007.

Cílem tohoto výzkumu je jednak analyzovat vývojové trendy v dané oblasti a jednak formulovat klíčové faktory, které podporují konkurenceschopnost podniků.

Pojem konkurenceschopnost jsme si ve smyslu tohoto výzkumu definovali jako vlastnost neboli potenciál, která podniku umožňuje uspět v soutěži s ostatními podniky. Jinými slovy řečeno, konkurenceschopnost je schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků, což mu umožňuje uspět v hospodářské soutěži a tím pádem dlouhodobě dosahovat příznivých hospodářských výsledků.

Druhým pojmem je úspěšnost podniku, která vyjadřuje míru, do jaké podnik naplňuje své cíle. Dlouhodobá finanční výkonnost podniku a úspěšnost podniku spolu přímo souvisejí. Pro náš výzkum předpokládáme, že když je podnik úspěšný a dlouhodobě vykazuje příznivé finanční výsledky, je i konkurenceschopný.

Jako základ empirického šetření jsme zvolili stakeholderskou teorii. V tomto working paperu budou představeny výsledky bivariační analýzy zaměřené na zkoumání vybraných ukazatelů vyjadřujících vztah podniku ke svým zaměstnancům (jako jedné z primárních skupin stakeholderů) ve vztahu k úspěšnosti podniků (k tomuto účelu byly vytvořeny shluky podniků – 13, 5 a 3 shluky – dle zvolených ukazatelů vyjadřujících finanční výkonnost).

1.1. Metodika empirického šetření

Na základě výchozích předpokladů byla formulována základní hypotéza výzkumu: „Existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků

¹ <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurenchni-schopnosti-ceske-ekonomiky/empiricke-setreni-konkurenceschopnosti-podniku/>

a určitou typickou konfigurací faktorů, vytvářejících konkurenceschopnost podniků“¹.

Pomocí vyhodnocování výsledků šetření se tedy budeme snažit verifikovat stanovenou hypotézu a hledat typické konfigurace faktorů, vytvářející určité typy úspěšnosti podniků v hospodářské soutěži.

Na základě několika kritérií jsme vymezili základní soubor (7396 podniků). Šlo o podniky se sídlem v ČR, s padesáti a více zaměstnanci (tedy podniky střední a velké), s právní formou a.s. nebo s.r.o. a z hlediska odvětvové klasifikace šlo o odvětví skupin C až K odvětvové struktury OKEČ. Nakonec jsme získali vzorek 432 podniků, kterému byl školeným tazatelem předložen standardizovaný dotazník. Dotazník obsahoval jak uzavřené tak polo uzavřené a otevřené otázky (celkem 240 otázek) a byl v podniku povětšinou vyplněn generálním ředitelem, resp. jednatelem nebo jiným členem vrcholového vedení. Šetření pomocí dotazníku bylo anonymní.

Matice odpovědí z dotazníků byla dále doplněna o údaje z databáze Albertina, informace z obchodního rejstříku a databáze iPoint a o informace z webových stránek podniků, na základě nichž byly zpracovány anotace podniků, sloužící k seznámení tazatele s podnikem před vlastním dotazováním. Tyto informace budou využívány i v dalších krocích vyhodnocování dat.

Použitý dotazník se skládal ze dvou částí. Část A byla zaměřena na názory respondenta na faktory konkurenceschopnosti daného podniku a část B zjišťovala jeho charakteristiky.

Část dotazníku B3 byla zaměřena na bližší zkoumání stakeholderské skupiny „zaměstnanci“.

Nejdříve se v této části kladly otázky na zjištění struktury zaměstnanců v podniku (počet zaměstnanců celkem a následně podíl jednotlivých zaměstnaneckých skupin z tohoto celkového počtu). Dále zde byly otázky zaměřené na zjišťování míry fluktuace zaměstnanců a nejčastějších důvodů této fluktuace, na zjišťování velikosti poměru pohyblivé a základní složky mzdy, na poskytované zaměstnanecké výhody a vynakládané prostředky na tyto zaměstnanecké výhody a také na prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců. V neposlední řadě zde byly zahrnuty i otázky týkající se na vliv určitých nástrojů řízení lidí na motivaci zaměstnanců.

Otázky z této části dotazníků tedy byly zaměřené na zjišťování struktury zaměstnanců a indikátorů, určujících vztah podniku ke svým zaměstnancům (jakým způsobem se snaží podnik zaměstnance motivovat, jestli dbá o jejich pracovní spokojenost, zda podnik investuje do jejich rozvoje, atd.). Předpokládáme, že pomocí určitého typu řízení lidských zdrojů v podniku může podnik ovlivnit pracovní motivaci a tím i pracovní výkon zaměstnanců a kvalitu odváděné práce, spokojenost zaměstnanců a tím i míru fluktuace a absencí. To by se v konečném důsledku mělo projevit i na hospodářském výsledku a úspěšnosti podniku.

Po důkladném vyčištění matice byla již provedena primární analýza dat (vyhodnocování četností a křížové srovnání proměnných s velikostí podniku, oborem podnikání a s právní subjektivitou podniku), jejíž vybrané výsledky jsou

¹ BLAŽEK, L. a kol.: Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření), 2007.

shrnuty v kapitole 3. Následně na základě shlukové analýzy byly podniky pomocí zvolených ukazatelů, ROA a růstu aktiv, rozděleny do shluků dle finanční výkonnosti, které jsou více popsány v kapitolách 4 a 5.

Nyní budu pokračovat v analýze dat zkoumáním vztahů proměnných z oblasti „zaměstnanci“ k výkonnosti podniků (na základě zařazení do jednotlivých shluků) a to pomocí bivariační analýzy (křížové tabulky) v programu SPSS.

2. PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI - ZAMĚŠTNANCI

2.1. Teoretická východiska zaměřená na vztah podnik - zaměstnanci

Výstupy podniku, umožňující podniku uspokojovat poptávku zákazníků, jsou přímo závislé na schopnostech, zkušenostech a oddanosti pracovní síly. Z podobných tvrzení postupně vzniklo jedno z nejstarších klišé oblasti řízení současnosti a to, že „lidé jsou nejcennějším aktivem podniku“. Otázkou, zda jde jen o klišé, nebo zda oblast lidských zdrojů a jejich řízení opravdu ovlivňuje hospodářské výsledky a úspěšnost daného podniku, se zabývala řada různých výzkumů. Závěry z nich jsou různorodé a přínos oblasti řízení lidských zdrojů (ŘLZ) nejednoznačný. V rámci představeného výzkumu se také budeme snažit přijít na to, jakou měrou přispívá efektivní řízení zaměstnanců (jako jedné ze skupin stakeholderů) k úspěšnosti podniku.

Z organizačního pohledu je pro vedení a motivování zaměstnanců, pro vyjednávání s nimi, či pro předvídání jejich reakcí důležité znát jejich postoje a také jejich chování. Na nich ve značné míře záleží, zda budou mít určité metody řízení ten efekt, který je očekáván z hlediska dosahování požadované výkonnosti organizace.¹

V podstatě všechny podnikové strategie se snaží o to, aby pomocí určitých metod řízení zaměstnanců přispěly k úspěšnosti podniku. Tyto metody řízení stimulují a usměrňují následující lidské faktory: iniciativu, tvořivost a schopnost využívat kapacitu intelektu při rozhodování, řešení problémů, inovování, schopnost učit se a to pokud možno co nejvíce samostatně, vnitřní motivaci podávat výkon, řešit úkoly a problémy, dosahovat profesní a kariérní růst, schopnosti, vysokou míru adaptability a připravenost k mobilitě - zejména vnitropodnikové mobilitě (domácí i internacionální), orientaci na podnik a profesionální loajalitu spojenou s morální integritou zaměstnanců, odpovědnost, schopnost a ochota k týmové a kreativní spolupráci, vysokou profesní zdatnost, která umožňuje samostatnost a další profesní rozvoj.

Vyjádřit a prokázat přínos oblasti řízení lidských zdrojů k podnikové úspěšnosti a konkurenceschopnosti není jednoduché. Tím, jaký vliv mají jednotlivé metody řízení

¹ Vzhledem k tomu, že se zmiňovaný výzkum konkurenceschopnosti prováděl pouze na organizační úrovni, byly v dotazníku pouze otázky sloužící ke zjišťování struktury zaměstnanců v podniku, používaných metod či nástrojů řízení zaměstnanců a některých personálních ukazatelů. Nebyly v něm obsaženy otázky na zjišťování postojů a co se týče chování zaměstnanců, konkrétně motivace, na základě použitých otázek by se dala motivace zaměstnanců určit pouze nepřímou - v dotazníku byly zahrnuty dvě otázky zjišťující vliv používaných nástrojů řízení na motivaci zaměstnanců z pohledu respondenta.

lidí na výkonnost a produktivitu podniku, se zabývalo mnoho výzkumů. V následující kapitole se pokusím přiblížit některé z nich.

V roce 1995 Huselidova průkopnická studie¹ prokázala souvislosti mezi souborem určitých nástrojů řízení lidí a fluktuací zaměstnanců, účetním ziskem a tržní hodnotou podniku. Studie MacDuffieho také z roku 1995², zkoumala tzv. „shluky“ určitých nástrojů ŘLZ, a prokázala jejich pozitivní vztah s produktivitou a kvalitou, na vzorku poboček nadnárodní společnosti, zabývající se montáží automobilů. Dále studii Deleryho a Dotyho z roku 1996³, provedená na vzorku vybraných bank, prokázala významný vztah mezi vybranými nástroji ŘLZ a hodnotou účetního zisku a dalšími finančními ukazateli. Z novějších výzkumů je to například Guthrieho studie z roku 2001⁴, potvrzující vztah mezi používanými nástroji ŘLZ, fluktuací zaměstnanců a ziskovostí zkoumaných podniků. Tato skupina výzkumů byla v roce 1996 shrnuta ve výzkumu Huselida a Beckera⁵. Tento výzkum vycházel ze čtyř celonárodních výzkumů a pozorování a byl proveden na více než 2 000 podnicích. Autoři prokázali, že některé pozitivní změny v systému ŘLZ mohou vést k nárůstu tržní hodnoty podniku. Výsledky tohoto výzkumu tedy také nasvědčují tomu, že existuje pozitivní vztah mezi lidskými zdroji podniku a způsobem jejich řízení a výkonností tohoto podniku.

Nicméně tyto studie postrádají dostatečnou metodologickou pečlivost v prokazování toho, že tento vztah je opravdu příčinný ve směru od zavedených nástrojů ŘLZ k vyšší výkonnosti. Určení příčinnosti pozorované spojitosti je tedy nejčastějším a největším problémem výzkumů z této oblasti. Otázka zní, zda určité způsoby řízení vedou k větší výkonnosti podniku a tím k jeho úspěšnosti, anebo zda si podniky, které již jsou úspěšné, „mohou dovolit“ přijmout ty způsoby řízení, které jsou zrovna označovány za ty „nejlepší“. To znamená, že zdánlivý pozitivní vliv určitých nástrojů řízení na produktivitu a výkonnost podniku může pouze odrážet již existující odlišnosti mezi jednotlivými podniky.

Pouze málo výzkumů, použilo přísný a precizní postup k testování hypotézy, že používání pokrokových systémů nástrojů řízení lidí má opravdu za následek vyšší výkonnost podniku v příčinném smyslu. Uvedu alespoň pár z nich.

Cappelliho a Neumarkova studie (2001)⁶ se snaží předejít problému příčinnosti tím, že zpracovává údaje jak před, tak po zavedení tzv. „high performance practices“.

¹ HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity, and Corporate Financial Performance. In: *The Academy of Management Journal*, 1995.

² Podle: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005, s. 4.

³ DELERY, J. E., DOTY, D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In: *The Academy of Management Journal*, 1996.

⁴ GUTHRIE, J. High Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. In: *Academy of Management Journal*, 2001.

⁵ HUSELID, M. A., BECKER, B. E. Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource – Firm Performance Link. In: „*Industrial relations*“, 1996.

⁶ CAPPELLI, P., NEUMARK, D. Do „High-Performance“ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? In: *Industrial and Labor Relations Review*, 2001.

Původní průzkum byl proveden telefonicky v roce 1994 na reprezentativním vzorku podniků s 20 a více zaměstnanci. Výzkum obsahoval jak otázky zaměřené na získání informací o výkonnosti podniku, tak otázky týkající se existujících nástrojů řízení v podniku. Autoři dále z tohoto vzorku zařízení vybrali výrobní podniky s více než 100 zaměstnanci, které dále podrobili dotazníkovému šetření. Dotazník byl určen pro vedoucí pracovníky. Telefonický průzkum i dotazníkové šetření bylo znovu provedeno v roce 1997. Kompletní výsledky se získaly zhruba od 900 podniků. Předpokladem tohoto výzkumu bylo, že zprostředkující proměnnou vztahu používaných nástrojů řízení a výkonnosti podniku, je tzv. „zapojování zaměstnanců“ (angl. „employee involvement“). Z výsledků výzkumu Cappelliho a Neumarka vyplynulo, že použitím nástrojů řízení zaměřených na zvyšování výkonu se sice zvyšuje úroveň produktivity, ale statisticky se tato souvislost, zejména v dlouhodobém zhodnocení, projevila jako nevýznamná. Výzkum ale neprokázal žádnou souvislost mezi nástroji řízení zvyšujícími výkon a celkovou výkonností podniku (měřenou hodnotou výstupu na jeden dolar vynaložený na jednoho zaměstnance).

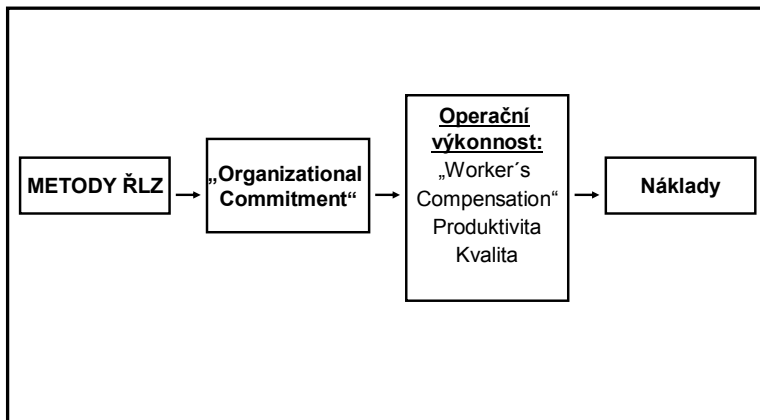
To, že se v tomto výzkumu nepodařilo prokázat statisticky významný efekt zmiňovaných nástrojů na výkonnost podniku, neznamená nutně, že žádné vlivy těchto nástrojů na výkonnost podniku neexistují.¹ Ve výzkumu se totiž objevila některá omezení, která mohla obdržené výsledky ovlivnit.

Příkladem výzkumu, který se snaží překonat metodologický problém určení příčinnosti, je výzkum Wrighta, Gardnera, Moynihana a Allena z roku 2006². Snaží se o vysvětlení toho, jak ukazatele z oblasti ŘLZ korelují s minulými, současnými a budoucími hodnotami ukazatelů výkonnosti podniku. Tato studie pracuje s několika proměnnými, které tvoří logický sled, který pomáhá vysvětlit, jaký dopad by mohly mít nástroje ŘLZ na výstupy podniku (personální, operační - produktivita a kvalita - a finančních (náklady vznikající v souvislosti s výkonem práce a zisk) metrik výkonnosti. Data týkající se výkonnosti byla sbírána postupně, což umožnilo zkoumat vzájemné vztahy mezi ústředními proměnnými a proměnnými měřícími výkonnost a to před, souběžně a následně po stanovení zmíněných ústředních proměnných. Na základě zmíněných skutečností autoři předkládají následující model, znázorněný na obrázku č. 1. Tento model naznačuje, že metody ŘLZ mají bezprostřední dopad na „organizational commitment“. Tato proměnná má zase za následek vyšší úroveň operační výkonnosti, která pak ovlivňuje náklady a ty mají nakonec vliv na rentabilitu podniku.

¹ CAPPELLI, P., NEUMARK, D. Do „High-Performance“ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? In: *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, s. 766.

² WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005.

Obrázek č. 1: Predikční model vlivu metod řízení lidských zdrojů na výstupy organizace



Zdroj: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005, s. 426.

Metody ŘLZ, které byly zkoumány v tomto výzkumu, jsou: výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců podle výkonu, účast zaměstnanců na řízení podniku. Z výsledků tohoto výzkumu vyplynulo, že metody ŘLZ jsou sice silně spojeny s budoucí výkonností, ale že existuje také silná spojitost mezi těmito metodami a minulou výkonností, což znemožňuje stanovení závěrů o příčinnosti. Výzkum tedy nepotvrdil hypotézu, že metody ŘLZ mají vliv na vyšší výkonnost podniku.

Existuje malá skupina studií, které testují, zda výkonnost podniku předpovídá budoucí nástroje ŘLZ, nebo naopak. Například studie prováděná konzultační firmou Watson Wyatt z roku 2002¹ použila údaje o nástrojích řízení v oblasti ŘLZ a finanční ukazatele výkonnosti podniku z roku 1999 a 2001 z 51 společností. Z výsledků tohoto průzkumu vyplynulo, že korelace mezi nástroji ŘLZ z roku 1999 a finanční výkonnosti z roku 2001 byla 0,41, zatímco korelace mezi finanční výkonností z roku 1999 a nástroji ŘLZ z roku 2001, byla pouze 0,19. Závěr, plynoucí z této studie je tedy ten, že používané nástroje ŘLZ byly spíše ukazatelem budoucí finanční výkonnosti, nikoliv naopak.

Autoři mnohých výzkumů, které byly zaměřeny na zkoumání vztahu mezi ŘLZ a výkonností podniku, předpokládají, že zprostředkovatelem tohoto vztahu mohou být

¹ Podle: WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*; 2005.

některé postojové proměnné, jako například: angažovanost, pracovní spokojenost, organizační oddanost atd.

V roce 2001 zkoumal Koys¹ vztah mezi personálními ukazateli, jako spokojenost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců a tzv. chování „příslušnosti“ k podniku (angl. „citizenship behaviour“), s organizačními ukazateli zisku a spokojeností zákazníků ve 28 pobočkách jedné čínské restaurace. Koys přišel na to, že personální ukazatele v jednom roce silněji předpovídají hodnotu organizačních ukazatelů v následujícím roce a že naopak tato implikace neplatí.

V roce 2002 provedli Harter, Schmidt a Hayes² významnou meta-analýzu vztahu postoj-výkonnost zaměstnanců. Tito autoři zkoumali vztah mezi spokojeností zaměstnanců a angažovaností a výsledky podniku (v podobě: spokojeností zákazníků, ukazatelů produktivity a zisku, fluktuace zaměstnanců a pracovními úrazy). Výsledky této meta-analýzy naznačily silný vztah spokojenosti zaměstnanců i angažovanosti se všemi zmiňovanými podnikovými výstupy a dá se z nich usuzovat, že změny v nástrojích a metodách řízení podniku, které pomáhají zvyšování spokojenosti zaměstnanců, mohou vést ke zvýšení podnikových výstupů, včetně zisku.

Ze spíše pesimistických výzkumů můžeme zmínit výzkum Schneidra, Hangese, Smitha a Salvaggia z roku 2003³. Tito autoři pro svůj výzkum použili údaje o pracovní spokojenosti z 35 společností, které byly v letech probíhání výzkumu podle magazínu Fortune uvedeny v seznamu nejobdivovanějších společností Ameriky. Data byla sbírána během 8 let. Dále byly za stejné období zjišťovány údaje o finanční výkonnosti (ROA) a údaje o tržní výkonnosti (EPS). Použitím vícenásobného časového zpoždění, pro 3 ze sedmi poměrů našli statisticky významný a stabilní vztah. Avšak tento vztah byl opačný, než se předpokládalo. Zejména celková pracovní spokojenost a spokojenost s jistotou v podniku byly silně předpovězeny minulou výkonností, nikoli opačně. V nejsilnějším vztahu s ukazateli výkonnosti se projevila spokojenost s finančním ohodnocením.

Fulmer, Gerhart a Scott se ve svém výzkumu z roku 2003⁴ snažili odpovědět na otázku, zda společnosti patřící do první stovky nejatraktivnějších společností z pohledu zaměstnanců (angl. „100 Best Companies to Work For“), patří i do skupiny nejvýkonnějších společností. Autoři položili výzkum na hypotéze, že kvalitnější vztahy se zaměstnanci a přívětivější pracovní klima povedou k vyšší motivaci a výkonnosti zaměstnanců, sníží fluktuaci a to se následně odrazí i na finančních výsledcích těchto společností. V tomto výzkumu se zkoumaly rozdíly

¹ KOYS, D. J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. In: *Personnel Psychology*, 2001.

² Podle WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., ALLEN, M. R. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology*, 2005.

³ SCHNEIDER, B., HANGES, P. J., SMITH, D. B., SALVAGGIO, A. N. Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? In: *Journal of Applied Psychology*, 2003.

⁴ FULMER, I. S., GERHART, B., SCOTT, K. S. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a „Great Place to Work“ and firm performance. In: *Personnel Psychology*, 2003.

mezi podniky ze skupiny „100 Nej“ (z roku 1998) a a) podniky stejného druhu z odpovídající skupiny podniků daného zaměření a b) burzovním indexem podniků z burzovních lístků NYSE/AMEX/NASDAQ a to v šestiletém časovém rozmezí. Z výsledků vyplynulo, že investování do podniků, uveřejněných v seznamu „100 nejatraktivnějších společností“ by zajistilo vyšší výnos než investování do srovnávaných společností. Z výsledků ale není zjevné, zda toho dosáhly díky tomu, že tyto společnosti byly známy pro své silné a kvalitní vztahy se svými zaměstnanci, anebo zda by těchto výsledků dosáhly i tak.

Přesto všechno uvedené o vztahu mezi nástroji ŘLZ a výkonností podniku panuje všeobecně přijatý kauzální model, v němž mají nástroje ŘLZ, pokud jsou efektivně v podniku zavedeny, pozitivní vliv na vyšší výkonnost organizace.

2.2. Proměnné zahrnuté do dalšího zkoumání a stanovené hypotézy

Ne všechny proměnné, které jsme z dotazníku získali, byly zahrnuty do dalšího zkoumání. Při posuzování zahrnutí proměnné se zohledňovala jednak míra zodpovězení otázky (větší než 66 % vyplněných odpovědí) a jednak variabilita odpovědí (aby byla co největší).

Struktura zaměstnanců

Otázka zkoumající strukturu zaměstnanců zněla:

B3.1. Uvedte počty zaměstnanců Vašeho podniku dle níže specifikovaných skupin.

Tato otázka zjišťuje strukturu a počet zaměstnanců v tom kterém podniku. Respondenti uváděli jednak počet všech zaměstnanců (proměnná x86) v podniku, jednak kolik procent z tohoto celkového počtu tvoří ženy (x87) a pracovníci s vysokoškolským vzděláním (x88). Dále měli v souladu se statistickým výkazem uvést počet THP (x89) a dělníků (x98), přičemž u THP se dále vyžadovalo rozčlenění na vrcholový management (x90), nižší management (x93) a ostatní THP (x94). U vrcholového managementu se dále zjišťoval počet žen (x91) a počet cizinců (x92) a u ostatních THP počet technických pracovníků (x95), pracovníků nákupu a prodeje (x96) a administrativních pracovníků (x97). Nakonec se zjišťoval procentní podíl cizinců ze zaměstnanecké skupiny dělníci (x99).

U každé zaměstnanecké skupiny se uváděla buď jejich absolutní četnost, nebo procentní vyjádření četnosti, a také se uváděl minulý trend a budoucí očekávaný trend vývoje jejich počtu.

Proměnné z otázky B3.1 jsou intervalové a diskrétní (kromě proměnných vyjádřených procentem - v tom případě jde o spojité proměnné).

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

1. Minulý trend vývoje počtu zaměstnanců v jednotlivých zaměstnaneckých skupinách (x86a – x99a)
2. Stávající celkový počet zaměstnanců (x86b), podíl žen a podíl VŠ vzdělaných zaměstnanců z celkového počtu (x87-88b)

Jelikož proměnné uvádějící počty nejsou pro vzájemné srovnání příliš vhodné, byly vytvořeny nové proměnné, které jsou vyjádřením podílu k celkovému počtu zaměstnanců.

3. Stávající podíl THP z celkového počtu zaměstnanců. (x89_re)
4. Stávající podíl dělníků z celkového počtu zaměstnanců. (x98_re)
5. Stávající podíl technických pracovníků, pracovníků nákupu a prodeje a administrativních pracovníků z celkového počtu zaměstnanců (x95-97_re)

Následně byla vytvořena ještě jedna umělá proměnná, vyjadřující tzv. rozpětí řízení¹, čili:

6. Kolik podřízených spadá na jednoho manažera (počítáno jako podíl celkového počtu zaměstnanců a součtu pracovníků vrcholového a nižšího managementu: $x86b/(x90b+x93b)$)

Hypotézy

U některých proměnných v této otázce jde spíše o charakteristiky podniku a jeho personální struktury než o faktory konkurenceschopnosti, proto nebyly k některým proměnným formulovány hypotézy. Přesto jejich zkoumání může být ve spojitosti s hospodářskou úspěšností podniku zajímavé, proto byly v této fázi zkoumání mezi zkoumané proměnné zahrnuty.

H1. Pokles počtu zaměstnanců povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že pokles zaměstnanců značí zefektivnění podnikových procesů, což by mělo ovlivnit výstupy podniku a tím jeho úspěšnost a výkonnost.

H2. Čím je vyšší počet zaměstnanců s VŠ vzděláním, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst počtu zaměstnanců s VŠ vzděláním povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že vzdělaní zaměstnanci by měli pracovat efektivně a měli by být také ve větší míře nositeli inovací. To by se pak mělo projevit i na výkonnosti a úspěšnosti podniku.

H3. Růst počtu zaměstnanců na manažerských pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku.

Tento předpoklad samozřejmě platí jen do určité výše. Proto by bylo v dalším zkoumání vhodné, zkoumat tento trend ve vztahu k relativnímu počtu vedoucích pracovníků a k veličině rozpětí řízení, jelikož se dá předpokládat, že po překročení určité hodnoty rozpětí řízení, bude z důvodu přebytku vedoucích pracovníků a neefektivity řídicích procesů docházet k poklesu výkonnosti podniku.

H4. Čím je menší rozpětí řízení, tím vyšší je výkonnost podniku.

Třetí a čtvrtá hypotéza spolu souvisí. Předpokládáme, že čím méně je vedoucí pracovník „zatížen“ podřízenými, tím více se může věnovat své práci, tím efektivněji může své podřízené vést, koučovat, vzdělávat, kontrolovat, apod. To by se pak

¹ Číslo udávající kolik podřízených je manažer schopen uřídit (dříve se doporučovalo, aby se tato hodnota pohybovala kolem 7, obvykle se uvádí průměrná hodnota kolem 25).

mělo odrazit i na výstupech podřízených a tím pak i na výstupech celého podniku. Jak již bylo zmíněno výše, tento předpoklad neplatí neomezeně.

H5. Čím vyšší je počet technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje (vyjádřeno jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tím vyšší je výkonnost podniku, resp. růst počtu technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že techničtí pracovníci jsou specializovaní zaměstnanci s určitými specifickými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi a také jsou nositeli inovací, které jsou jednou z hlavních cest k získání konkurenceschopnosti pro podnik.

Předpokládáme také, že růst počtu pracovníků nákupu a prodeje neboli marketingových pracovníků nepřímou určuje i výši výdajů na marketing, což by se mělo odrazit na finančních výsledcích podniku (jednodušší získávání zakázek, dobré jméno společnosti, atp.)

H6. Čím je nižší podíl administrativních pracovníků (vyjádřeno jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tím vyšší je výkonnost podniku, resp. pokles administrativních pracovníků bude spojen s vyšší výkonností podniku.

H7. Růst počtu cizinců na dělnických pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že cizinci, kteří jsou zaměstnáni na dělnických pozicích, představují většinou levnou pracovní sílu, čili zaměstnávání dělníků – cizinců je většinou spojeno s nižšími personálními náklady a tudíž s lepšími hodnotami finančních ukazatelů podniku.

Fluktuace zaměstnanců

Otázka zaměřená na zjišťování míry fluktuace zněla:

B3.2. Jak velká je fluktuace ve Vašem podniku?

Tuto otázku jsme do dotazníku zařadili proto, abychom zjistili, jestli fluktuace zaměstnanců ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost podniku.

Zjišťuje se v ní míra fluktuace zaměstnanců v podniku, přičemž respondent volí mezi 1 - nízkou či zanedbatelnou mírou fluktuace (do 2 %), 2 - střední mírou fluktuace (2-10 %) a 3 - vysokou mírou fluktuace (nad 10 %).

Proměnné z této otázky jsou ordinální.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Do našeho zkoumání byla zahrnuta stávající míra fluktuace (x100b) a minulý trend (x100a), kdy se minulá míra fluktuace srovnávala s fluktuací stávající

Hypotézy

Hypotéza nevázaná na tuto otázku zní:

H8. Čím nižší je míra fluktuace zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. pokud míra fluktuace zaměstnanců má klesající charakter, povede to k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že vyšší míra fluktuace zaměstnanců je jednak projevem nespokojenosti zaměstnanců a jednak je zdrojem poměrně vysokých dodatečných nákladů podniku (dodatečné náklady na nábor a výběr a zaškolování nových zaměstnanců). Na druhou stranu, v některých oborech nízké personální náklady a s tím spojena vyšší fluktuace mohou znamenat konkurenční výhodu.

V další otázce (B3.3 a B3.4), týkající se fluktuace zaměstnanců, se zjišťovaly i možné důvody, které vedou zaměstnance k dobrovolnému odchodu z podniku a také, zda podnik systematicky sleduje a vyhodnocuje tyto důvody a výši fluktuace. Tyto proměnné nebyly v této fázi do zkoumání zahrnuty.

Poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy

Otázka zjišťující poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy, resp. podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy, zněla:

B3.5 Uvedte poměr mezi pohyblivou složkou a základní složkou mzdy dle níže specifikovaných skupin zaměstnanců Vašeho podniku.

Zmíněný poměr se zjišťoval u těchto skupin zaměstnanců: vrcholový management (x109b), nižší management (x110b), techničtí pracovníci (x111b), pracovníci nákupu a prodeje (x112b), administrativní pracovníci (x113b) dělníci (x114b).

Při vyhodnocování této otázky jsme narazili na určité komplikace, jelikož otázka nebyla položena zcela jednoznačně. V odpovědích se vyskytovalo více typů odpovědí. První skupinu (nejpočetnější – cca 85 %) tvořily odpovědi, kdy pohyblivá složka mzdy byla určena jako procento z celkové mzdy a druhá uvedená částka tvořila podíl základní složky na celkové mzdě. Součet těchto dvou hodnot byl 100. Druhou skupinu tvořily odpovědi uvádějící zřejmě podíl pohyblivé složky mzdy jako procento ze základní složky mzdy. Druhá hodnota v tomto případě byla 100. Dále se vyskytly také případy, které neodpovídaly žádným z uvedených možností. Odpovědi, ve kterých se součet obou uvedených složek mzdy nerovnal 100, byly z matice dat vyřazeny.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Ke zkoumání byly použity pouze první hodnoty ze zmíněného poměru (po vyloučení nejednoznačných odpovědí), udávající procento pohyblivé složky z celkové mzdy (x109b1_re - 114b1_re). Jde o intervalové, spojitě proměnné.

Hypotézy

Hypotéza navázána na uvedené proměnné zní:

H9. Čím vyšší je podíl pohyblivé složky na celkové mzdě, tím vyšší je výkonnost podniku.

Předpokládáme, že čím více mají zaměstnanci možnost ovlivnit výši své mzdy (čím je pohyblivá složka mzdy vyšší), tím více jsou motivovaní k vyššímu pracovnímu výkonu. To by se pak mělo projevit i na výstupech podniku a také na jeho konkurenceschopnosti.

V další otázce (B3.6), týkající se poměru pohyblivé a základní složky mzdy jsme zjišťovali, jaký vliv mají (dle mínění respondenta) uvedené pohyblivé složky na

motivaci zaměstnanců. Tyto proměnné nebyly v této fázi mezi zkoumané proměnné zahrnuty.

Zaměstnanecké výhody

Nejdříve jsme se v této otázce ptali na poskytované výhody. Respondenti měli k uvedeným možnostem zaměstnaneckých výhod uvést, zda daný benefit poskytují a jestli všem zaměstnancům nebo jen některým skupinám zaměstnanců. Tyto proměnné jsme do zkoumání nezahrnuli.

Dále nás zajímalo, jaké prostředky na zaměstnanecké benefity podnik vynakládá. Otázka zněla:

B3.7. Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na zaměstnanecké výhody?

Tato otázka je v dotazníku zařazena proto, abychom zjistili relativní výši prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody vůči celkovým personálním nákladům. Respondenti uváděli procento z celkových personálních nákladů vynakládané na zaměstnanecké výhody (případně kvalifikovaný odhad výše těchto nákladů). I u této otázky jsme zároveň zjišťovali minulý a budoucí trend.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Do následujícího zkoumání byl zahrnut pouze minulý trend (x131a - ordinální proměnná) a stávající výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody (x131b - intervalová proměnná).

Hypotézy

Hlavním cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat jejich pracovní spokojenost, loajalitu a pozitivní vztah k zaměstnavateli a v neposlední řadě také poskytovat zaměstnancům odměny daňově zvýhodněným způsobem.

Z uvedeného by se dalo usuzovat, že pokud podnik vynakládá více prostředků na zaměstnanecké výhody, má více možností udržet si schopné, kvalifikované, loajální, jinými slovy kvalitní zaměstnance. Jelikož kvalita lidského kapitálu je čím dál tím více považována za jeden z nejdůležitějších faktorů ekonomické výkonnosti a konkurenční schopnosti podniku, měla by se možnost připoutat si kvalitní zaměstnance projevit ve větší konkurenceschopnosti podniku.

Z uvedeného plyne následující hypotéza:

H10. Čím více prostředků podnik vynakládá na zaměstnanecké výhody, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody povede k vyšší výkonnosti podniku.

Doplňujícími otázkami v této sekci jsme se ještě dotazovali, zda podnik prostředky na zaměstnanecké výhody sleduje systematicky a dále, jaký vliv na motivaci zaměstnanců mají dle respondenta uváděné zaměstnanecké výhody. Tyto proměnné jsme ale také v nynější fázi zkoumání nezahrnuli.

Vynakládané prostředky na vzdělávání zaměstnanců

Zajímalo nás, jaké prostředky podnik vynakládá na vzdělávání zaměstnanců. Otázka v dotazníku zněla:

B3.9. Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na vzdělávání zaměstnanců?

Opět pomocí ní chceme zjistit relativní výši prostředků vynakládaných na vzdělávání vůči celkovým personálním nákladům. Respondenti také uváděli procento z celkových personálních nákladů vynakládané na vzdělávání (v případě, že se tyto náklady systematicky nesledují, měli respondenti uvést kvalifikovaný odhad výše těchto nákladů) a zjišťoval se také minulý a budoucí trend.

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné:

Do následujícího zkoumání byl zahrnut minulý trend (x134a - ordinální proměnná) a stávající výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců (x134b - intervalová proměnná).

Hypotézy

Hypotéza k oblasti vzdělávání zní:

H11. Čím vyšší jsou prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců povede k vyšší výkonnosti podniku.

Předpokládáme, že kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro podnik zdrojem inovací a tudíž jedinečnou konkurenční výhodou. Vzdělávání zaměstnanců tedy může patřit mezi klíčové faktory úspěchu podniku.

Také při této otázce jsme se dotazovali, zda podnik prostředky vynakládané na vzdělávání sleduje systematicky. Tato proměnná do následujícího zkoumání není zahrnuta.

3. SHRUTÍ RELEVANTNÍCH VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍ ANALÝZY

V této části shrnu některé zajímavé výsledky, které se projevily v první části vyhodnocování dat. Uvedené informace jsou podrobněji rozpracovány v monografii Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky „Konkurenční schopnost podniků“ viz. použitá literatura.

3.1. Struktura zaměstnanců

V této části se spíše potvrdily předpokládané závislosti, jako např. že akciové společnosti ve zkoumaném vzorku podniků jsou co do počtu zaměstnanců větší než společnosti s ručením omezeným, nebo že podíl žen z celkového počtu zaměstnanců i ve vrcholovém vedení je vyšší ve zpracovatelském průmyslu než ve stavebnictví. Dalšími zjištěními bylo, že podíl žen ve vrcholovém vedení je vyšší v menších podnicích než v podnicích větších, že podíl THP zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců je vyšší u akciových společností než u společností s ručením omezeným, že podniky zpracovatelského průmyslu mají vyšší podíl pracovníků nákupu a prodeje a vyšší podíl dělníků než stavební podniky a že podíl dělníků je tím větší, čím větší je podnik.

3.2. Fluktuace zaměstnanců

Při zjišťování míry a důvodů fluktuace jsme zjistili, že míra fluktuace se zvyšuje s rostoucí velikostí podniku.

Nejčastěji se vyskytující důvody fluktuace byly „osobní důvody“ a „nízký plat“ a nejméně častými důvody byly „reorganizace a nutnost přeškolení“ a „nedostatečné možnosti kariérního růstu“.

Důvod „nízký plat“ se častěji objevuje u větších podniků a u akciových společností (co spolu zřejmě souvisí, jelikož akciové společnosti jsou více zastoupeny ve větších podnicích). Také důvod „nezajímavá práce“ se častěji objevuje u větších podniků a také ve zpracovatelském průmyslu než ve stavebnictví.

3.3. Pohyblivá složka mzdy

Při analýze výše pohyblivé složky mzdy jsme zjistili, že je nejvyšší u vrcholového managementu, nižšího managementu a pracovníků nákupu a prodeje. Nejnižší průměrný podíl pohyblivé složky mzdy mají administrativní pracovníci, dělníci a techničtí pracovníci. Velikost pohyblivé složky vrcholového a nižšího managementu, technických pracovníků a dělníků je vyšší ve stavebnictví a dále je velikost pohyblivé složky administrativních pracovníků vyšší spíše ve společnostech s ručením omezeným než v akciových společnostech. Velikost pohyblivé složky dělníků je vyšší spíše v menších podnicích než je tomu v podnicích větších.

3.4. Zaměstnanecké výhody

Nejvíce poskytovanou zaměstnaneckou výhodou je „zajištění stravování“ a „podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců“. Nejméně poskytovanou zaměstnaneckou výhodou je poskytování „akciových opcí“ a využívání tzv. „kafetéria systému“. Většina zaměstnaneckých výhod je více poskytována stavebními společnostmi (akciové opce, poskytování služebního automobilu k soukromým účelům, služebního mobilního telefonu, notebooku či internetového připojení, poskytování příspěvků na dopravu nebo ubytování, poskytování půjček, poskytování příspěvků na životní pojištění, podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců i kafeteria systém). Podniky zpracovatelského průmyslu poskytují častěji pouze zaměstnaneckou výhodu stravování. Poskytování služebního automobilu, stravování, příspěvky na dopravu nebo ubytování, zajišťování rekreace, sportu či kultury, poskytování příspěvků na důchodové připojištění a podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců jsou více poskytovány ve větších podnicích. Naopak, menší podniky více využívají systém kafetérie. Stravování, zabezpečování rekreace, sportu či kultury a poskytování příspěvků na důchodové připojištění více využívají akciové společnosti a naopak půjčky, poskytování příspěvků na životní pojištění, podpora vzdělávání z iniciativy zaměstnanců a kafetéria systém jsou častější u společností s ručením omezeným.

Co se týče prostředků, vynakládaných na zaměstnanecké výhody, větší procento z celkových personálních nákladů vynakládají podniky stavební a menší podniky.

3.5. Vzdělávání zaměstnanců

Při analýze prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců, jsme rozdíl mezi podniky dle jednotlivých členění nepozorovali.

4. PŘEDSTAVENÍ SHLUKŮ PODLE VÝKONNOSTI PODNIKŮ¹

Abychom mohli verifikovat základní hypotézu, naplnit stanovený cíl a odhalit faktory konkurenceschopnosti, vedoucí k úspěšnosti podniku, museli jsme nejdříve identifikovat typické shluky podniků, ve kterých jsou soustředěny podniky s podobnou finanční výkonností (finanční výsledky vyjadřují úspěchy podniku v hospodářské soutěži). Faktory konkurenceschopnosti pak budou vyhledávány a verifikovány dle četností svého zastoupení ve shlucích finančně úspěšnějších a méně úspěšných podniků.

Nejdříve jsme museli najít ukazatele finanční výkonnosti. Byly zvoleny dva ukazatele a to rentabilita aktiv a meziroční míra nárůstu aktiv podniku. Tuto dvojici ukazatelů jsme posuzovali na základě jejich vývoje v průběhu let 2002-2006. Každý podnik tak charakterizovalo 10 hodnot proměnných, u nichž byla navíc zohledněna rovnoměrně klesající míra významnosti proměnné směrem do minulosti.

Bylo identifikováno 13 shluků. Při tomto poměrně velkém počtu shluků je poměrně malý počet podniků v jednotlivých shlucích, čímž se snižuje jejich vypovídací schopnost a tak bylo členění dále zjednodušeno na větší celky a to na 5 shluků a následně pak ještě na 3 shluky. K redukci shluků na větší celky došlo vždy sloučením původních shluků podobné výkonnosti.

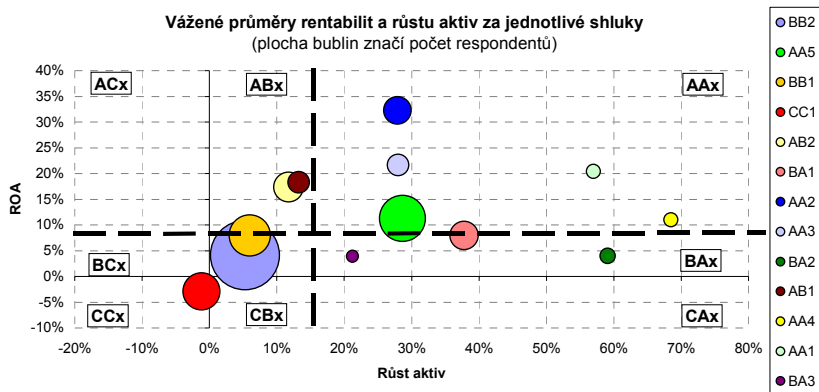
4.1. 13 shluků

Nejdříve bylo nalezeno 13 typických shluků finanční úspěšnosti.

Na následující obrázku můžeme vidět vážené průměrné hodnoty ROA a měr růstu aktiv těchto shluků za posledních 5 let. Na grafu jsou vyznačeny čárkovanými čarami průměrné hodnoty obou kritérií za všechny podniky. Pomocí těchto přímek a os dostáváme 9 polí lišících se úrovní obou kritérií. Pole byly označeny AA až CC (příčemž označení AA značí nadprůměrnou rentabilitu aktiv i míru růstu aktiv a CC naopak označuje podniky ztrátové s klesajícím objemem aktiv). K označení shluků bylo k označení pole ještě přiřazeno pořadové číslo shluku v daném shluku, přičemž jedničkou byl označen nejziskovější shluk v daném poli a tak dále.

¹ Více informací o provedené shlukové analýze, o důvodech zvolení daných kritérií apod. uvádí: ŠIŠKA, L: Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. WP, 2008.

Obrázek č. 1: Průměrné hodnoty ROA a míry růstu aktiv v jednotlivých shlucích



Zdroj: ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, v tisku

4.2. 5 shluků

Podle toho, ve kterém poli se jednotlivé shluky nacházely, sloučily se původní shluky do „nových“ shluků a dostali jsme tak 5 skupin podniků: AA, AB, BA, BB, CC.

Podniky v shluku AA dosahují nadprůměrné úrovně jak rentability, tak růstu. V shluku AB jsou podniky, které vynikají „pouze“ v rentabilitě (AC a AB) a v shluku BA zase podniky s nadprůměrným růstem aktiv (BA, CA). Většina podniků leží v poli BB, tudíž spadá do shluku, který je charakteristický mírně podprůměrnou ziskovostí a současně mírně podprůměrným růstem. Poslední skupinou podniků je shluk CC zahrnující ztrátové podniky (neziskové podniky snižující objem svého majetku).

Těchto 5 shluků bylo nakonec zvoleno za optimum a vycházelo se z této varianty při dalších analýzách.

4.3. 3 shluky

Pro další potřeby došlo ještě k redukci na 3 shluky A, B a C.

Shluk A zahrnuje všechny podniky ze skupin AA, AB, BA, čili nadprůměrné podniky alespoň v jednom kritériu. Shluky B (lehce podprůměrné podniky) a C (ztrátové podniky) korespondují se shluky BB a CC.

5. POPIS 5 SHLUKŮ POMOCÍ PROMĚNNÝCH SOUHRNNÉ ČÁSTI

Shluk AA

V podnicích ze shluku AA nejvíce ze všech shluků rostl počet zaměstnanců (v 61 % podniků z tohoto shluku) a klesal v 14,5 % případech. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je 281 zaměstnanců.

Tyto podniky uváděly nejčastěji nárůst počtu zaměstnaných žen v podniku (ve 29,5 % případech). Nejčastěji také uváděly nárůst počtu vysokoškolsky vzdělaných

zaměstnanců a zároveň nejméně jejich pokles, čemu odpovídá i nejvyšší průměrná hodnota podílu těchto zaměstnanců na celkovém počtu, který v tomto shluku dosahuje 13 %.

Nejvíce podniků z tohoto shluku uvedlo, že počet jejich technicko-hospodářských pracovníků oproti minulosti narostl (48,4 %) a průměrná hodnota podílu THP z celkového počtu zaměstnanců je 31,5 %.

Stejně tak jako v ostatních shlucích se projevilo, že podniky nejčastěji uváděly, že počet zaměstnanců ve vrcholovém vedení se oproti minulosti nezměnil, v tomto shluku byl však největší podíl podniků ze všech shluků, které uvedly jejich nárůst (16 %). Podobně je tomu i v případě nižšího managementu, kde se nejčastěji vyskytla odpověď stejný počet jako v minulosti ve všech shlucích. Taktéž v tomto případě bylo nejvíce podniků z tohoto klustru, které uvedly nárůst počtu nižšího managementu (37,6 % podniků). Při bližším pohledu na ukazatel rozpětí řízení dle shluků vidíme, že nejsou patrné velké rozdíly (12,2 až 15 zaměstnanců na jednoho vedoucího pracovníka). Průměrná hodnota v tomto shluku je 12,6.

Podniky ve shlucích AA, AB, BA uváděly spíše nárůst počtu ostatních THP pracovníků než jejich pokles. Z toho nejvíce se pro růst počtu technických pracovníků vyjádřily právě podniky ze shluku AA (41,4 %) a jejich pokles uvedlo 6,9 %. Průměrně se v podnicích z tohoto shluku zaměstnává 11 % technických pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. Pokud jde o pracovníky nákupu a prodeje, nejvíce podniků právě z tohoto shluku uvedlo nárůst jejich počtu oproti minulosti. Průměrně je v těchto podnicích 5 % pracovníků nákupu a prodeje z celkového počtu zaměstnanců. Stejně jako v předešlých případech, ve všech shlucích je nejčastějším případem stejný počet administrativních pracovníků vůči minulosti. Přesto podniky ze shluku AA častěji než ostatní shluky uváděly nárůst jejich počtu. Podniky ze shluků AA, AB, BA se více přikláněly spíše k nárůstu počtu administrativních pracovníků než podniky ze shluků BB a CC. Průměrná hodnota podílu administrativních pracovníků z celkového počtu zaměstnanců se výrazně mezi shluky neliší (od 5,4–7,2 %). V shluku AA je tato hodnota nejvyšší.

Podobně jako v předešlém případě i pokud jde o vývoj počtu dělníků se shluky AA, AB, BA přiklánějí spíše k jejich nárůstu než k poklesu. Zároveň podniky ze shluku AA nárůst tohoto počtu uvádějí nejčastěji (59,2 %), jejich pokles v 15,3 % případů. Při posuzování vývoje počtu cizinců na dělnických pozicích opět platí, že nejčastěji podniky uváděly stejnou situaci oproti minulosti. K nárůstu jejich počtu se nejvíce přikláněly podniky ze shluku AA.

Pokud jde o fluktuaci, tak všechny podniky nejčastěji uváděly stejný stav oproti minulosti, nebo spíše její nárůst – některé více, některé méně. Podniky z tohoto shluku uváděly poměrně značný příklon k nárůstu míry fluktuace (25,4 % uvedlo její nárůst a 13,2 % její pokles). Co se týče samotné míry fluktuace, všechny podniky nejčastěji volily možnost vyjadřující míru fluktuace od 2 do 10 %. V tomto shluku tomu tak bylo v 64,7 % případů, 22,7 % podniků uvedlo míru fluktuace do 2 % a zbytek míru fluktuace vyšší než 10 %.

Co se týče pohyblivé složky mzdy, tak ta je v podnicích z tohoto shluku 34,3 % z celkové mzdy u vrcholového managementu, 34,1 % u nižšího managementu, 30,9 % u technických pracovníků, 33,8 % u pracovníků nákupu a prodeje, 28,6 % u administrativních pracovníků a 28,1 % u dělníků (u nižšího managementu,

technických pracovníků, pracovníků nákupu a prodeje a administrativních pracovníků je tento podíl nejvyšší ze všech shluků).

Pokud jde o prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody, tak většina podniků (50,5 %) z tohoto shluku uvedla, že se jejich výše oproti minulosti nezměnila. Z této skupiny nejméně podniků uvedlo pokles těchto prostředků (4,7 %). Průměrná výše těchto prostředků je pro tento shluk poměrně nízká a to 5,7 % z celkových personálních nákladů.

Co se týče výdajů na vzdělávání, tak nejvíce podniků z tohoto shluku (stejně tomu je i v ostatních shlucích) uvedlo, že oproti minulosti se jejich výše nezměnila. 39,1 % podniků uvedlo jejich nárůst (to je ve srovnání s ostatními shluky největší procento). Pokud jde o výši podílu těchto výdajů z celkových personálních nákladů, tak je jejich průměrná výše v tomto shluku nejvyšší ze všech shluků a dosahuje 4,1 % z personálních nákladů.

Shluk AB

Polovina podniků z tohoto shluku uvedla nárůst počtu zaměstnanců a 17,6 % jejich pokles. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je nejnižší a to 173 zaměstnanců.

Zajímavé je, že až 87,1 % podniků z tohoto shluku uvedla, že počet žen zaměstnaných v podniku se nezměnil a pouze 3,2 % uvedlo jejich pokles a 9,7 % jejich nárůst. Nejméně podniků ze všech shluků z tohoto shluku uvádělo nárůst počtu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Pokles ale uvedlo pouze 3,3 % podniků, čili nejvíce podniků z tohoto shluku uvádělo stejnou situaci. Zároveň je průměrná hodnota podílu vysokoškoláků z celkového počtu zaměstnanci v tomto shluku nejnižší ze všech a to 9,5 %.

V tomto shluku bylo nejméně podniků, které uvedly pokles počtu THP pracovníků ze všech shluků (3,3 %). Nejvíce podniků z tohoto shluku (70 %) uvedlo stejný stav jak v minulosti. Průměrná hodnota podílu THP z celkového počtu zaměstnanců je téměř stejná jako u shluku AA a to 31,9 %.

Ani jeden podnik z tohoto shluku neuvedl případ, kdy by klesl počet lidí v nižším managementu a „pouze“ 11,5 % podniků ze shluku AB (nejméně ze všech shluků) uvedlo, že došlo k jejich nárůstu. Valná většina tedy uvedla stejný stav (88,5 %). Co se týče rozpětí řízení, v tomto shluku dosáhla průměrná hodnota 13,3 zaměstnance na jednoho člena vedení.

V tomto shluku „pouze“ 4,2 % podniků uvedlo pokles technických pracovníků, 25 % uvedlo nárůst tohoto počtu a tudíž nejvíce 70,8 % stejný stav. V shluku AB se nejméně vyskytl pokles počtu pracovníků nákupu a prodeje (v 4,3 % podniků). Průměrný počet těchto pracovníků (vyjádřen jako podíl z celkového počtu zaměstnanců) je nejnižší ze všech shluků a to 3,7 %.

Podniky ze shluku AB, stejně jako podniky z jiných shluků, nejčastěji uváděly možnost, že fluktuace je stejná jako v minulosti. Přesto nejméně ze všech shluků uvedly její nárůst (pouze 8,3 % podniků z tohoto shluku, její pokles uvedlo stejné procento podniků). Fluktuace v podnicích ze shluku AB je nejmenší z všech shluků. Až 34,1 % podniků uvedlo fluktuaci nižší než 2 % a poměrně málo podniků (9,8 % z nich) fluktuaci nad 10 %.

Pohyblivá složka vrcholového managementu tvoří 36,1 % z celkové mzdy a je v tomto shluku nejvyšší ze všech shluků. Nižší management průměrně dostává pohyblivou složku mzdy ve výši 33,6 %, techničtí pracovníci 30,1 %, pracovníci nákupu a prodeje 31,2 %, administrativní pracovníci 25,3 % a dělníci 30,5 % z celkové mzdy. Pohyblivá složka je u vrcholového managementu a dělníků nejvyšší ze všech shluků.

V shluku AB nejvíce podniků (48,5 %) uvedlo nárůst prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody a podíl těchto prostředků z celkových personálních nákladů je poměrně vysoký a to 6,3 %.

Naopak je tomu u prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců. Podniky z tohoto shluku nejvíce ze všech shluků uvedly pokles výdajů na vzdělávání zaměstnanců (13,8 %) a nejméně ze všech jejich nárůst (27,6 % podniků z tohoto shluku). Navíc podíl prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců, jako podíl z celkových personálních nákladů, je ze všech shluků nejnižší a to 2,9 %.

Shluk BA

V tomto shluku se vyskytlo nejméně podniků, které uvedly, že počet jejich zaměstnanců klesl (jen ve 12,5 % případech). Nárůst počtu zaměstnanců uvedlo 57,5 % z nich. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je 294 zaměstnanců.

Podniky nejvíce uváděly stejný počet žen zaměstnaných v podniku (66,7 % případů) nebo jejich nárůst (25 %). Nejvíce podniků v tomto shluku (57,1 %) uvedlo stejný počet vysokoškoláků než v minulosti a poměrně dost podniků (34,3 %) uvedlo jejich nárůst. Průměrná hodnota podílu vysokoškoláků z celkového počtu zaměstnanců je 11,3 %.

Téměř polovina podniků (47,4 %) ze shluku BA uvedla stejný počet THP pracovníků jako v minulosti a stejné procento z nich uvedlo jejich nárůst. Průměrný počet THP vyjádřen jako podíl z celkového počtu zaměstnanců je nejvyšší ze všech shluků a to 40 %.

V tomto shluku pouze 5,4 % podniků uvedlo pokles počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení, což je nejmenší podíl ze všech shluků. Zároveň zde, stejně jako v shluku AB, ani jeden z podniků neuvedl pokles počtu zaměstnanců v nižším managementu. Na jednoho člena managementu připadá v tomto shluku nejméně pracovníků a to 12,2.

Podniky z tohoto shluku se nejvíce ze všech shluků přiklápěly spíše k poklesu počtu cizinců v dělnických pozicích.

Pokud jde o fluktuaci, tak se podniky ze shluku BA (na rozdíl od shluku AB), nejvíce ze všech shluků přiklápěly k růstu míry fluktuace (22,5 % uvedlo její nárůst a pouze 5 % její pokles). Zde největší část podniků uvedla střední míru fluktuace 71,4 % podniků) a pouze 9,5 % podniků fluktuaci na 10 %. Nízkou fluktuaci pod 2 % má však „jen“ 19 % podniků z tohoto shluku.

Výše pohyblivé složky mzdy u vrcholového managementu je 32,9 %, u nižšího managementu 29,3 %, u technických pracovníků 25,5 %, u pracovníků nákupu a prodeje 23,8 % (co je nejnižší ze všech shluků), u administrativních pracovníků 19,1 % a u dělníků 29,6 % z celkové mzdy.

Téměř 60 % podniků z tohoto shluku uvedlo nezměněnou výši prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody oproti minulosti a „pouze“ 29,7 % nárůst těchto prostředků (což je nejmenší procento podniků ze všech ostatních shluků). Průměrně podniky v tomto shluku vynakládají na zaměstnanecké výhody 6,2 % z personálních nákladů.

Opět nejvíce podniků z tohoto shluku (v tomto případě až 65,7 %) uvedlo, že se výše prostředků vynakládaných na vzdělávání oproti minulosti nezměnila. V tomto shluku nejméně (2,9 %) podniků oproti ostatním shlukům uvedlo pokles výše těchto prostředků. Výše prostředků na vzdělávání v tomto shluku je spíše vyšší a průměrně dosahuje 4 % z personálních nákladů.

Shluk BB

V shluku BB podniky uváděly vývoj počtu zaměstnanců velice vyrovnaně. 36,7 % podniků uvedlo pokles tohoto počtu, 29,7 % podniků stejný počet a 33,5 % podniků jeho nárůst. Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je nejvyšší ze všech shluků a to 320 zaměstnanců.

Největší podíl podniků, uvádějících pokles počtu žen je právě v tomto shluku (15,2 %). Průměrně se zde vyskytuje 30 % žen. V tomto shluku podniků je stejně jako v shluku AB nejčastější odpovědí stejný počet vysokoškoláků (60 %) oproti minulosti, 30 % uvedlo jejich nárůst a 10 % jejich pokles.

V shluku BB uvedlo nejvíce podniků (29,5 % podniků z tohoto shluku) pokles THP a nejméně (17,3 %) jejich nárůst. Průměrná hodnota podílu THP z celkového počtu zaměstnanců je relativně nízká, a to 27,8 %.

Podniky ve shluku BB uvedly v největší míře (16,4 % podniků z tohoto shluku) pokles počtu pracovníků ve vrcholovém vedení a nejméně ze všech shluků jejich nárůst (pouze 5,7 %). Stejně tak uvedlo nejvíce těchto podniků pokles počtu zaměstnanců nižšího managementu. Průměrná hodnota rozpětí řízení za tento shluk je 13,1.

Podniky ze shluku BB a CC se více přikláněly k poklesu ostatních THP než k nárůstu jejich počtu a nejčastěji ze všech shluků (13 %) uváděly pokles počtu pracovníků nákupu a prodeje a nejméně (16 %) nárůst tohoto počtu. Průměrný počet pracovníků nákupu a prodeje činí 4 % z celkového počtu zaměstnanců. Podniky ze shluků BB a CC se spíše přikláněly k poklesu počtu administrativních pracovníků a stejná tendence se projevila i v případě vývoje počtu dělníků. Zároveň právě podniky z tohoto shluku nejčastěji ze všech uváděly jejich pokles a nejméně jejich nárůst oproti minulosti. Průměrná hodnota podílu administrativních pracovníků na celkovém počtu je 6,4 %.

Podniky ze shluku BB patří do skupiny podniků, kde příklon k nárůstu fluktuace není tak značný. Zajímavé je, že poměrně hodně podniků z tohoto shluku uvedlo nízkou fluktuaci (28,3 %). Fluktuaci nad 10 % uvedlo 11,1 %. Dá se tedy tvrdit, že míra fluktuace je po shluku AB nejnižší ze všech ostatních.

Pokud jde o pohyblivou složku, ta je v tomto shluku pro vrcholový management průměrně 35,3 % z celkové mzdy, 29,3 % pro nižší management, 26,6 % pro technické pracovníky, 29,9 % pro pracovníky nákupu a prodeje, 22,8 % pro administrativní pracovníky a 25,8 % pro dělníky.

Nejvíce podniků (52 %) ze shluku BB uvedlo nezměněnou situaci co do výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody, 8 % podniků uvedlo jejich pokles a 40 % jejich nárůst. Průměrně podniky ze shluku BB vynakládají na zaměstnanecké benefity 5 % z personálních nákladů, což je nejnižší podíl ze všech shluků.

Pokles vynakládaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců uvedlo téměř 5 % podniků z tohoto shluku, jejich nárůst 37,5 %. Výše těchto prostředků je spíše nižší a dosahuje 3,2 % z celkových personálních nákladů.

Shluk CC

Počet zaměstnanců v podnicích z tohoto shluku spíše klesal a to v 47,5 % případů (rostl „jen“ ve 22,5 % podniků). Průměrný počet zaměstnanců v tomto shluku podniků je 236 zaměstnanců.

Nejvíce podniků z tohoto shluku uvedlo stejný počet žen v minulosti jako v současnosti, 12 % uvedlo jejich nárůst a 6 % jejich pokles. Průměrně je v podnicích z tohoto shluku 35 % žen. Po shluku AB je průměrný podíl vysokoškoláků nejnižší ze všech ostatních shluků a to 10,6 %, navíc až 11,4 % těchto podniků uvedlo pokles počtu těchto pracovníků vůči minulosti a „jen“ 25,7 % jejich nárůst.

Nejvíce podniků z této skupiny podniků uvedlo stejný stav THP oproti minulosti (56,3 %) a čtvrtina podniků jejich pokles. Průměrný počet THP je nejnižší ze všech podniků a to 27 % z celkového počtu zaměstnanců.

Podniky v tomto shluku nejčastěji uváděly, že počet lidí ve vrcholovém vedení se oproti minulosti nezměnil. Co se týče rozpětí řízení, zde je jeho hodnota nejvyšší, čili na jednoho vedoucího pracovníka připadá nejvíce zaměstnanců a to 15.

18,2 % podniků ze shluku CC uvedlo pokles počtu technických pracovníků (což je největší procento ze všech shluků) a stejné procento jejich nárůst (což je naopak nejnižší procento ze všech shluků). Průměrně podniky z tohoto shluku zaměstnávají 7 % technických pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. Tyto podniky uvedly poměrně vyšší počet pracovníků nákupu a prodeje než podniky v jiných shlucích a průměrný podíl těchto pracovníků z celkového počtu zaměstnanců je 6,2 %. Naopak průměrná hodnota podílu administrativních pracovníků na celkovém počtu je nejnižší ze všech shluků 5,4 %. V tomto shluku uváděly podniky nejvíce ze všech shluků pokles počtu dělníků a nejméně jejich nárůst.

Podniky ze skupiny CC se v otázce vývoje míry fluktuace pohybují někde uprostřed mezi ostatními shluky (nejvíce ze všech shluků uváděly podniky z CC pokles fluktuace 17,5 % ale zároveň poměrně hodně podniků 22,5 % uvedlo její nárůst). Fluktuace podniků zařazených do shluku CC je nejvyšší ze všech shluků. „Pouze“ 16,7 % podniků uvedlo fluktuaci nižší než 2 % a až 21,4 % podniků uvedlo fluktuaci nad 10 %.

Co do výše podílu pohyblivé složky mzdy, v tomto shluku u vrcholového managementu dosahuje 30,9 % z celkové mzdy, 26,3 % u nižšího managementu, 22 % u technických pracovníků, 27,3 % u pracovníků nákupu a prodeje, 18,4 % u administrativních pracovníků a 20,7 % u dělníků, přičemž kromě skupiny

pracovníků nákupu a prodeje je podíl pohyblivé složky ve srovnání s ostatními shluky nejmenší.

Shluk CC je charakteristický poměrně vysokým procentem podniků, které uvedly pokles prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody. Uvedlo tak 13,2 % podniků z tohoto shluku. Nárůst těchto prostředků uvedlo téměř 40 %. Na druhou stranu, procento výdajů na zaměstnanecké výhody z celkových personálních nákladů je ze všech shluků nejvyšší a to 6,3 %.

8,3 % podniků ze shluku CC uvedlo, že prostředky vynakládané na vzdělávání oproti minulosti spíše klesly, 36 % podniků uvedlo jejich nárůst. Výše těchto prostředků průměrně dosahuje 3,4 % personálních nákladů.

6. VÝSLEDKY

V následujícím textu bude provedena verifikace stanovených hypotéz. Hypotézy budou posuzovány pro 5 a pro 3 shluky podniků rozdělených dle hospodářské úspěšnosti.

H1. Pokles počtu zaměstnanců (zefektivnění personálních procesů) povede k vyšší výkonnosti podniku.

Při sledování minulého trendu v 5 i ve 3 shlucích podniků je patrný trend růstu počtu zaměstnanců s rostoucí hospodářskou úspěšností.¹

Stanovená hypotéza se tedy nepotvrdila.

Samozřejmě že nemůžeme tvrdit, že čím má podnik více zaměstnanců, tím je úspěšnější. Jde zřejmě o opačný jev, kdy podnik, který je úspěšný, roste a nabírá více zaměstnanců.

H2. Čím je vyšší počet zaměstnanců s VŠ vzděláním, tím vyšší je výkonnost podniku resp. růst počtu zaměstnanců s VŠ vzděláním povede k vyšší výkonnosti podniku.

U vyhodnocování této otázky se projevila nízká korelace mezi růstem počtu zaměstnanců a úspěšností podniku a to jak při členění na 3 shluky, tak při členění na 5 shluků. Ve všech skupinách podniků se počet VŠ pracovníků neměnil nebo spíše rostl a nejvyšší hodnota průměru (čili největší příklon k růstu tohoto počtu) byla dosažena u nejúspěšnějších podniků (2,37 u 5 shluků a 2,32 u 3 shluků) a nejnižší u podniků ztrátových (2,14 jak u 5 shluků, tak u 3 shluků).

Hodnota koeficientu Gamma je -0,18 a -0,019 (při 3 shlucích resp. při 5 shlucích) při hladině významnosti 0,044, čili závislost úspěšnosti na počtu zaměstnanců s VŠ vzděláním je nízká až střední a tato závislost je statisticky významná. Statistická významnost chí-kvadrát testu je ale vyšší než 0,1 (0,149 u 3 shluků a 0,203 u 5),

¹ Potvrzují to i průměrné hodnoty, kdy ve shlucích AA, AB, BA, jsou hodnoty průměru 2,46, 2,32 a 2,45, u shluku BB je to 1,97 a u shluku CC 1,75-čili, že shluky AA, AB, BA častěji uváděly stejnou situaci nebo nárůst a u shluku BB a CC je tomu spíše opačně. Ve 3 shlucích je průměrná hodnota shluku A je 2,43, shluku B 1,97 a shluku C 1,75. Tato závislost se potvrzuje i korelačním koeficientem Gamma, který je statisticky významný na hladině významnosti 0,001 s hodnotou 0,447.

tudíž nemůžeme zcela zamítnout nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi růstem počtu zaměstnanců a výkonností podniku.

Co se týče proměnné x88b – počet VŠ vzdělaných pracovníků v podniku (vyjádřen v našem případě jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tak největší procento zaměstnanců s VŠ vzděláním mají neúspěšnější podniky (11,92 % je průměrná hodnota u 3 shluků a 12,99 % u 5 shluků) kdežto ztrátové podniky mají v průměru 10,56 % VŠ vzdělaných pracovníků. Tato tendence je ale statisticky nevýznamná.

Zajímavým zjištěním je průměrná hodnota podílu VŠ vzdělaných pracovníků u skupiny podniků AB (při členění na 5 shluků), která dosahuje pouze 9,47 %.

Stanovená hypotéza tedy nebyla potvrzena, jelikož zjištěná korelace udává pouze nízkou souvislost a je statisticky nevýznamná.

H3. Růst počtu zaměstnanců na manažerských pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku.

Tuto hypotézu jsme testovali pomocí proměnných x90a a x93a vyjadřujících trend vývoje počtu zaměstnanců na manažerských pozicích.

Při srovnání průměrných hodnot u proměnné x90a- vrcholový management vyplynulo, že při 3 shlucích jen neúspěšnější podniky mají průměr vyšší než 2 (růst počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení uvedlo 15,1 % podniků ze shluku A, 5,7 % podniků ze skupiny B a 6,1 % podniků ze skupiny ztrátových podniků). U členění na 5 shluků vyššího průměru než 2 dosáhly shluky AA, AB, BA (růst počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení dle shluků uvedlo: AA-16 %, AB-14,3 %, BA-13,5 %). Naopak pokles pracovníků ve vrcholovém vedení uvedlo 5,4-7,4 % podniků ze skupin A, AA, AB a BA ale více než 15 % podniků ze shluků B resp. BB a C resp. CC.

Podobný vývoj sledujeme i u proměnné vyjadřující dynamiku v počtu pracovníků na pozicích nižšího managementu. Vyšší průměr než hodnotu 2 mají podniky ze shluků A, AA, AB, BA. B resp. BB a C resp. CC mají průměr nižší než 2. Ze skupiny podniků A až 32,3 % podniků uvedlo nárůst nižších manažerských pozic a pouze 3,2 % jejich pokles. U skupin AB a BA se dokonce nevyskytl žádný případ, kdy došlo k poklesu počtu zaměstnanců na nižších manažerských pozicích.

Tyto rozdíly jsou statisticky významné (na hladině významnosti 0,000) a hodnota korelačního koeficientu Gamma (-0,377 u 3shluků resp. -0,314 u 5 shluků u proměnné x90a a -0,419 resp. -0,369 u proměnné x93a) udává střední až podstatnou souvislost.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Bohužel ale nemůžeme s určitostí tvrdit, že uvedená souvislost má směr od růstu počtu zaměstnanců k úspěšnosti podniku. Je pravděpodobné, že tato souvislost může mít směr opačný a že až teprve když je podnik úspěšný, najímá více pracovníků na manažerských pozicích.

H4. Čím je nižší rozpětí řízení, tím vyšší je výkonnost podniku.

Co se týče samotného rozpětí řízení, čili poměru udávajícím kolik zaměstnanců připadá na vedoucího pracovníka, tak i přesto, že počet zaměstnanců na manažera je větší u neúspěšných podniků než u podniků úspěšnějších (průměrný počet

zaměstnanců na 1 vedoucího pracovníka u úspěšných podniků je cca 12,6 a u neúspěšných je tento počet roven téměř 15), tyto rozdíly nejsou statisticky významné a i variační koeficient je v těchto případech značně velký, čili rozptýlenost dat vzhledem k průměru je příliš velká.

Proto hypotéze č. 4 nebyla potvrzena.

H5. Růst počtu technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje povede k vyšší výkonnosti podniku, resp. čím vyšší je počet technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje (vyjádřeno jako podíl z celkového počtu zaměstnanců), tím vyšší je výkonnost podniku.

Při vyhodnocování proměnné x95a – minulý trend vývoje počtu technických pracovníků - se projevila poměrně silná korelace mezi růstem počtu těchto pracovníků a úspěšností podniku (hodnota koeficientu Gamma je -0,34). Tato korelace je také statisticky významná.

U vývoje počtu pracovníků nákupu a prodeje (x96a) je tato korelace slabší (Gamma je -0,26). Korelace je statisticky významná. Statisticky významné jsou i rozdíly mezi shluky.

Co se týče stávající situace, tak podíl technických pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců je závislý na jednotlivých shlucích a platí, že čím je vyšší podíl technických pracovníků, tím je podnik úspěšnější (v shluku A je 10,8 % technických pracovníků, v shluku B 8,1 % a v shluku C 7,1 %, stejně tak při členění na 5 shluků je ve skupině AA 11 % technických pracovníků, v AB 10 %, v BA 10,8 %, v BB a CC je tomu logicky stejně jako při členění na 3 shluky). Při provedení analýzy rozptylu dostaneme u 3 shluků statistiku F rovnu 3,59 (resp. 1,84 u 5 shluků), která je statisticky významná (u 3 shluků je hladina významnosti 0,028 u 5 shluků je vyšší a to 0,121 – přesto můžeme považovat i tuto statistiku za významnou, jelikož šetření neproběhlo na velkém vzorku podniků) a naznačuje tedy, že variability mezi shluky jsou navzájem mnohem vyšší než variabilita uvnitř shluků a tudíž, že se shluky navzájem liší. Síla tohoto tvrzení je trochu oslabena poměrně vyšším variačním koeficientem.

U skupiny zaměstnanců „pracovníci nákupu a prodeje“ jsou průměrné hodnoty podílu z celkového počtu zaměstnanců téměř shodné (shluk A 4,5 % - AA 5 %, AB 3,7 %, BA 4 % - shluk B a C 4,4 %). Nejvýrazněji se odlišuje shluk AA a AB. Co se týče statistické významnosti, ta je nižší než tomu bylo v předešlém případě a také hodnota statistiky F je nižší.

Přesto můžeme považovat hypotézu 3 za potvrzenou.

Ani v tomto případě nemůžeme s úplnou jistotou tvrdit, že je to právě růst či počet technických pracovníků nebo pracovníků nákupu a prodeje, co způsobuje úspěšnost podniku, ale tato závislost může mít opačný směr.

H6. Čím je nižší podíl administrativních pracovníků, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. pokles administrativních pracovníků bude spojen s vyšší výkonností podniku.

Co se týče stávajícího podílu administrativních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců, tak dle průměrných hodnot pozorujeme souvislost mezi výši tohoto podílu a úspěšností podniků (shluk A 6,9 % – AA 7,2 %, AB 5,6 %, BA 7 % – B

resp. BB 6,4 % a C resp. CC 5,4 %). V tomto případě však není tato souvislost statisticky významná ani v jednom případě, což podporuje i vysoký variační koeficient.

Z výsledků vyhodnocování dat vyplynula souvislost mezi růstem počtu administrativních pracovníků a úspěšností podniku (korelační koeficient Gamma - 0,47 uvádějící podstatnou souvislost na hladině významnosti 0,000). Dle průměrných hodnot ale není tato závislost jednoznačná (shluk A 2,2 % – AA 2,2 %, AB 2,1 %, BA 2,3 % – B resp. BB 1,8 % a C resp. CC 1,9 %).

Hypotézu H4 tedy vyvracím.

Opačný trend, než předpokládaný, připisuji již dříve zmíněné tendenci, kdy úspěšnější podniky najímají více zaměstnanců.

H7. Růst počtu cizinců na dělnických pozicích povede k vyšší výkonnosti podniku (je obvykle spojeno s nižšími personálními náklady).

I když po srovnání průměrů by se dalo tvrdit, že existuje určitá vazba mezi růstem počtu cizinců na dělnických pozicích a úspěšností podniku (při srovnání 3 shluků průměr shluku A je 2,08, B 2,06 a C 2,03, při srovnávání 5 shluků tento trend narušuje shluk BA, kde je průměr roven 2). Tato souvislost není statisticky významná.

Hypotéza č. 7 tedy nebyla potvrzena.

H8. Pokud míra fluktuace zaměstnanců má klesající charakter, povede to k vyšší výkonnosti podniku, resp. čím nižší je míra fluktuace zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku.

Pokud jde o minulý trend, tak všechny shluky podniků dosáhly průměru vyššího než 2 (průměrná hodnota v shluku AB byla rovna 2), čili málokdy se objevil případ, kdy fluktuace klesala (u nejúspěšnějších podniků pouze v necelých 11 % - ve shluku AA ve 13,2 % podniků, ve shluku AB v 8,3 % a ve shluku BA dokonce jen v 5 % podniků – kdežto u ztrátových podniků fluktuace klesla v 17,5 % podniků). V tomto případě nepozorujeme mezi shluky žádné podstatné a statisticky významné souvislosti.

Při sledování stávající míry fluktuace pozorujeme, že nejmenšího průměru (1,83) a tudíž nejmenší fluktuaci dosahuje shluk B, resp. při členění na 5 shluků shluk AB s hodnotou průměru 1,76. Naopak nejvyšší průměr je dosažen ve shluku ztrátových podniků C resp. CC a to 2,05 kde až 21,4 % podniků uvedlo fluktuaci vyšší než 10 % ročně (u ostatních shluků byla fluktuace vyšší než 10 % u 9,5-12,6 % podniků). Zajímavým zjištěním bylo, že ve shluku AA uvedlo tuto vysokou míru fluktuace zmiňovaných 12,6 %). Rozdíly mezi shluky co se míry fluktuace týče nejsou podstatné ani statisticky významné.

Na základě uvedeného hypotézu nelze potvrdit.

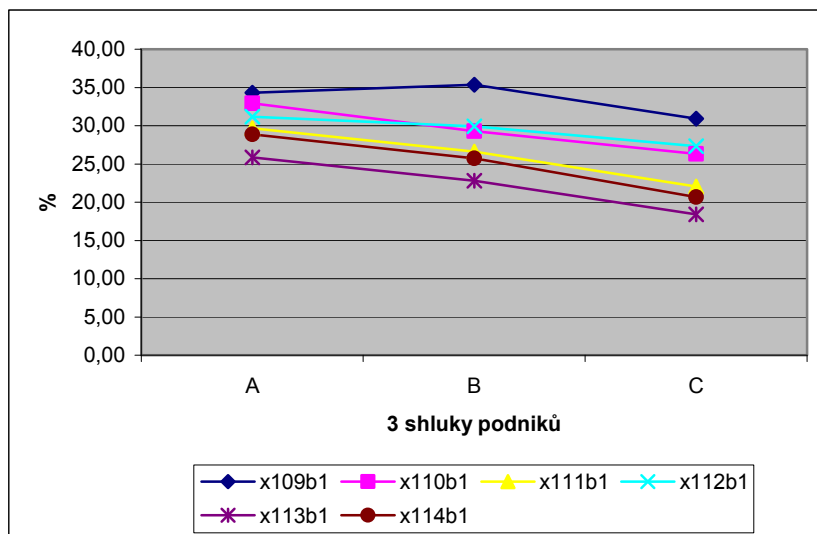
H9. Čím vyšší je podíl pohyblivé složky na celkové mzdě, tím vyšší je výkonnost podniku.

Z grafu č. 1 je zřejmé, že kromě proměnné udávající výši podílu variabilní složky mzdy z celkové mzdy pro vrcholový management, platí stanovená hypotéza, že čím je podnik úspěšnější, tím je i podíl variabilní složky mzdy z celkové mzdy vyšší. Pro

všechny proměnné kromě zmiňované x109b1 (vrcholový management) a x112b1 (pracovníci nákupu a prodeje) je tato tendence i statisticky významná. Nejvýznamnější rozdíly mezi shluky a zároveň největší homogenita uvnitř shluků je u technických pracovníků a pracovníků na pozicích nižšího managementu.

Z grafu je také patrné, že nejvyšší variabilní složku dostává vrcholový management, následují pracovníci v nižším managementu u shluku A a pracovníci nákupu a prodeje u shluků B a C, techničtí pracovníci, dělníci a nakonec administrativní pracovníci.

Graf č. 8: Výše variabilní složky mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců pro 3 shluky podniků



Zdroj: vlastní

zpracování

Na grafu č. 2 – variabilní složka mzdy pro 5 shluků podniků vidíme, že souvislost mezi úspěšností podniku a výši variabilní složky mzdy není tak jednoznačná. Přesto rozdíly mezi shluky jsou statisticky významné ve všech případech kromě proměnné x109b1. Nejvyšší homogenita uvnitř shluků a největší rozdíly mezi shluky jsou u proměnné x113b1 – administrativní pracovníci a x112b1 pracovníci nákupu a prodeje.

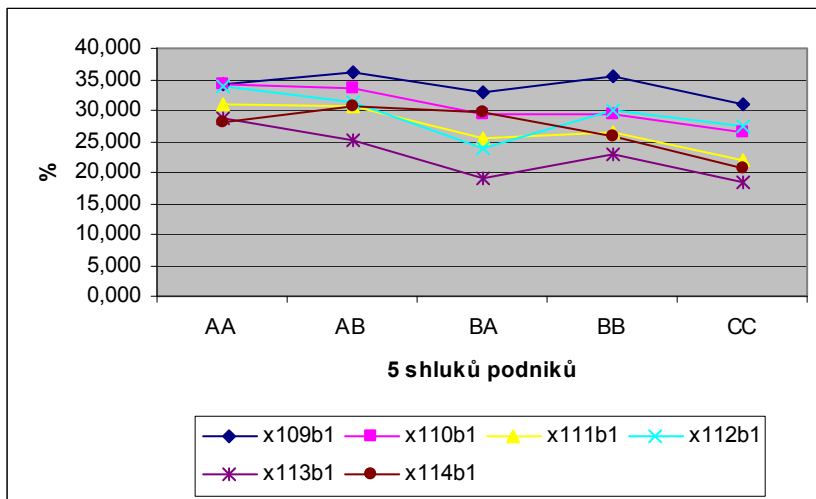
U proměnné x110b1 se od sebe nejvíce liší shluk AA a CC a AA a BB, u proměnné x111b1 je to také shluk AA a CC a AB a CC, u proměnné x112b1 AA a BA a AA a CC, u proměnné x113b1 AA a BA, BB, CC a u proměnné x114b1 AA a CC, AB a CC a BB a CC.

Síla efektu změny nezávisle proměnné na závisle proměnnou je velmi nízká (0,5-2,2 %), což znamená, že rozdíly, které jsme zjistili v našem výběrovém souboru, mohly vzniknout díky náhodné chybě a nemusí existovat v základním souboru.

Opět nejvyšší podíl variabilní složky mzdy mají zaměstnanci ve vrcholovém managementu, nejnižší administrativní pracovníci. V shluku BA je variabilní složka mzdy administrativních pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje nižší než ve

všech ostatních shlucích podniku. V shluku AB je zase variabilní složka mzdy vrcholového managementu vyšší, než v ostatních shlucích podniků.

Graf č. 2: Výše variabilní složky mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců pro 5 shluků podniků



Zdroj: vlastní

zpracování

Na základě uvedených výsledků můžeme tvrdit, že stanovená hypotéza nebyla zcela potvrzena.

Tendence, že s rostoucí variabilní složkou mzdy roste i úspěšnost podniku se projevila u všech zaměstnaneckých skupin kromě zaměstnanců ve vrcholovém vedení (v případě členění na 3 shluky i kromě pracovníků nákupu a prodeje).

Síla efektu nezávisle proměnné na závisle proměnnou je však ve všech případech velmi malá, tudíž nemůžeme tvrdit, že stanovené tvrzení bude platit i v základním souboru.

H10. Čím více prostředků podnik vynakládá na zaměstnanecké výhody, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. růst výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody povede k vyšší výkonnosti podniku.

U této proměnné můžeme pouze pro zajímavost posoudit průměrné hodnoty v jednotlivých shlucích, jelikož pozorované rozdíly v oblasti zaměstnaneckých výhod nejsou statisticky významné.

Podniky ze shluku A vynakládají na zaměstnanecké výhody v průměru cca 6 % z celkových personálních nákladů (z toho shluk AA 5,8 %, shluk AB 6,3 % a shluk BA 6,2 %), podniky ze shluku B cca 5 % a největší množství finančních prostředků vynakládají ztrátové podniky ze shluku C 6,3 %.¹

¹ V České republice se náklady na zaměstnanecké výhody pohybují v průměru kolem 5 % z celkových personálních nákladů a předpokládá se, že by se měla jejich výše ještě zvyšovat (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006, str. 325).

Podobně je to se statistickou významností i u sledování minulého trendu. Mezi jednotlivými shluky nebyla zjištěna žádná souvislost a provedená korelace je statisticky nevýznamná.

Hypotéza se tedy nepotvrdila.

H11. Čím vyšší jsou prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců, tím vyšší je výkonnost podniku, resp. růst výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců povede k vyšší výkonnosti podniku

I když nejúspěšnější podniky vynakládají na vzdělávání v průměru nejvíce (3,8 % personálních nákladů – z toho podniky ze shluku AA 4,1 %, AB 2,9 %, BA 4 %), podniky ze skupiny C vynakládají 3,4 % a podniky ze skupiny B 3,2 %. Rozdíly mezi průměry nejsou statisticky významné, což také potvrzuje i malá hodnota statistiky F.

Ani při sledování minulého trendu nejsou mezi jednotlivými shluky patrné výraznější rozdíly. Zajímavým zjištěním je, že až 13,8 % podniků ze shluku AB uvedlo pokles prostředků na vzdělávání zaměstnanců (z celkového souboru pokles uvedlo 5,3 % podniků) a 27,6 % růst těchto prostředků (přičemž růst uvedlo 36,4 % všech podniků).

Použité korelace v tomto případě nejsou statisticky významné.

Hypotézu tedy nelze potvrdit.

7. SUMARIZACE VÝSLEDKŮ

Ne vždy mohla být stanovena hypotéza jednoznačně potvrzena či vyvrácena, proto bych zde ráda přehledněji uvedla faktory, které se projeví ve významném vztahu k hospodářské úspěšnosti podniku, následně faktory, kde je souvislost s úspěšností podniku méně jednoznačná a pak faktory, kde se souvislost s úspěšností či výkonností podniku neprojevila vůbec.

Jednoznačná souvislost mezi výkonností podniků a určitým faktorem se projevila v následujících oblastech.

- vývoj počtu zaměstnanců (nicméně v opačném směru než bylo předpokládáno, čili se zvyšující se úspěšností podniku roste počet jeho zaměstnanců)¹
- vývoj počtu řídicích pracovníků (vztah k úspěšnosti podniku se projevil jak s vývojem počtu zaměstnanců na pozicích vyššího managementu, tak na pozicích nižšího managementu)²
- počet a vývoj počtu technických pracovníků a pracovníků nákupu a prodeje³

¹ V tomto případě ale nepředpokládáme, že jde o faktor konkurenceschopnosti, že by růst počtu zaměstnanců ovlivňoval hospodářskou úspěšnost podniku. Vysvětlení je spíše opačné a to, že úspěšné podniky rostou a tudíž najímají více zaměstnanců.

² I zde však nemusí jít o faktor konkurenceschopnosti, ale o doprovodný jev rozrůstajícího se úspěšného podniku, který najímá více zaměstnanců a tudíž i více zaměstnanců na manažerských pozicích.

³ Může zde však platit stejný jev jako v předešlém případě a nemusí tedy jít nutně o faktor konkurenceschopnosti.

- výše podílu variabilní složky mzdy (platí jednoznačně při členění na 3 shluky a pro všechny zaměstnanecké skupiny krom zaměstnanců ve vrcholovém vedení)

Další faktory, u kterých se zatím neprojevila jednoznačná a statisticky významná souvislost s úspěšností podniku. Přesto byly pozorovány určité tendence, a proto by bylo vhodné tyto faktory ještě podrobit dalšímu zkoumání.

- počet a vývoj počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním
- rozpětí řízení neboli počet zaměstnanců připadajících na jednoho řídicího pracovníka
- počet a vývoj počtu administrativních pracovníků (projevená tendence, která není statisticky významná se navíc projevila v opačném směru než se předpokládalo, tudíž že se zvyšujícím se počtem administrativních pracovníků roste i úspěšnost podniku)¹
- vývoj počtu cizinců na dělnických pozicích
- výše podílu variabilní složky mzdy (při členění na 5 shluků a pro zaměstnance ve vrcholovém vedení při členění na 3 shluky)
- výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců

Dále uvádím faktory, při kterých se neprojevila žádná souvislost s úspěšností podniku.

- minulý vývoj a stávající míra fluktuace
- vývoj výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody a stávající výše prostředků na zaměstnanecké výhody
- vývoj výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců

8. ZÁVĚR

Předložený working paper představuje výsledky další etapy vyhodnocování dat získaných dotazníkovým šetřením na 432 podnicích v rámci výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků.

Nejprve bylo stručně informováno o metodice šetření a byla představena zkoumaná oblast, konkrétně skupina zaměstnanců, jako jedna ze stakeholderských skupin. Následně byly uvedeny proměnné, které byly v této fázi šetření vybrány k dalšímu zkoumání a k nim byly formulovány hypotézy. Po shrnutí dosavadních výsledků z primární analýzy byly představeny shluky podniků, které byly získány rozdělením podniků dle finanční výkonnosti (pomocí dvou zvolených ukazatelů ROA a růstu aktiv) shlukovou analýzou.

Šestá a sedmá kapitola uvedeného working paperu se zaměřuje na verifikaci stanovených hypotéz a uvádí výsledky získané v druhé fázi vyhodnocování dat.

Jak již bylo zmíněno, jde o druhou fázi vyhodnocování dat, kdy jsme pouze u vybraných proměnných zjišťovali jejich vztah k úspěšnosti podniku pomocí korelací se shluky podniků rozdělených dle hospodářské úspěšnosti. Jelikož jednotlivé

¹ Stejně jako v předešlých případech, předpokládám, že uvedená tendence je doprovodným jevem k rostoucímu počtu zaměstnanců u úspěšných rozvíjejících se podniků.

shluky podniků nejsou dostatečně velké, nemůžeme z určitostí tvrdit, že stanovené závěry budou platit pro všechny podniky ze základního souboru.

Ve vyhodnocování a zpracovávání dat a v hledání faktorů konkurenceschopnosti budeme pokračovat v dalších fázích zkoumání.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. (2005): Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. In: Vývojové tendence podniků. Svazek I. Masarykova univerzita, 2005, s. 13-28. ISBN 80-210-3847-0.

BLAŽEK, L. a kolektiv (2007): Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření). Masarykova univerzita, 1. vyd., 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY. Dostupné na: <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/empiricke-setreni-konkurenceschopnosti-podniku/>

GREGOROVÁ, I. (2006): Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonností podniku – přehled empirických studií. In.: Vývojové tendence podniků II., 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2006. 81-118 s. ISBN 80-210-4133-1.

GREGOROVÁ, I. (2008): Vyhodnocování získaných dat z části „zaměstnanci“ dotazníku empirického šetření konkurenceschopnosti. In.: Vývojové tendence podniků IV., Brno: Masarykova univerzita, 2008, v tisku.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2006): Personalistika 2006., Praha: Meritum, 2006. ISBN 807357148X.

ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008.

KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM

ALENA KLAPALOVÁ

Příspěvek je zaměřen na představení některých dílčích výsledků empirického šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky týkajících se vybraných parametrů z oblasti vztahu podniků se zákazníky. Získaná data byla analyzována v rámci pěti shluků rozdělujících podniky podle finanční výkonnosti za roky 2001 až 2006 do pěti shluků a ukazují tak, která z faktorů, jež byly zahrnuty v empirickém šetření, mohou být označeny jako faktory konkurenceschopnosti..

1. ÚVOD

Konkurenceschopnost podniku lze považovat za multidimenzionální a relativní pojem, přičemž relativnost je daná nutností určení kriteria, subjektu nebo úrovně pro srovnání, jelikož schopnost podniku konkurovat je vztažena vždy ke konkurenci na vymezeném trhu a jejím schopnostem, jakož i k dalším faktorům, které určují tržní podmínky a charakter tržního boje.

Konkurenceschopnost podniku je možné definovat mnoha způsoby. Mimo jiné například D´Cruz definuje konkurenceschopnost jako schopnost podniku navrhnout, vytvořit a realizovat produkt lépe, resp. efektivněji než konkurence, zohledňujíc cenové a necenové faktory (D´Cruz, 1992 citováno v Singh, K.R. et al, 2006).

Konkurenceschopnost se opírá o zdroje podniku, tj. o tzv. hmotná a nehmotná aktiva, jež vedou k vytvoření konkurenční výhody podniku. Nejde o aktiva v tradičním účetním slova smyslu, nýbrž o použití pojmu aktiva jako – velmi zjednodušeně řečeno - synonyma pro všechny zdroje (v nejširším významu tohoto slova) podniku, určené pro využití v podnikatelské činnosti. Konkurenceschopnost je měřena řadou ukazatelů finančního i nefinančního charakteru. Většina z nich se vztahuje k různým kritériím hodnocení situace, jak se podniku daří na daném trhu s realizací své nabídky. Subjekt, kterého lze považovat za pravděpodobně nejvýznamnější hodnotící stranu této nabídky, je zákazník.

Podle stakeholderovské teorie, které poznatky byly využity jako základ empirického šetření, jehož některé výsledky budou představeny dále, patří zákazník mezi tzv. primární stakeholdery (vedle vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů a konkurentů), tj. mezi ty aktéry kde ve vzájemném vztahu dominuje zejména ekonomický anebo tržní zájem, jinými slovy oboustranný zisk (opětovně v širším slova smyslu). Zákazník je tedy stakeholderem, který přímo, resp. v určitých případech i nepřímo ovlivňuje anebo je ovlivňován děním v podniku (Waddock, S.A., Graves, S.B., 1997).

Vliv vztahu podnik – zákazník na konkurenceschopnost podniku vychází z mnoha různých aspektů, které lze nalézt v teorii i v řadě empirických studií. Různorodost aspektů tohoto vlivu a souvislosti je posléze reflektována v značně širokém spektru ukazatelů, kritérií, či parametrů, které v některých případech cíleně, v jiných zase nevědomě pomáhají zodpovědět velmi komplikovanou otázku „Jak a do jaké míry, v čem a proč, za jakých podmínek a kdy a mimo jiné také který zákazník pomáhá podniku k získání a posléze také k udržení si konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem článku je prezentovat vybrané výsledky rozsáhlého empirického šetření zaměřeného na nalezení faktorů konkurenceschopnosti podniků a to na faktory, které lze nalézt ve vzájemném vztahu podnik – zákazník. Vstupní data byla získána v průběhu jarních a letních měsíců roku 2007 od 432 respondentů - představitelů vrcholového (v ojedinělých případech středního) managementu podniků majících sídlo v České republice. Dalšími výběrovými charakteristikami podniků byl počet zaměstnanců (50 a více) s doplňujícím ukazatelem výše obrátu (50 milionů Kč a výše), zařazení podniku do vybraných odvětví (podniky náležící do sekce D a F Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) a právní forma (akciová společnost a společnost s ručením omezeným).¹

Jako ukazatele vztahu podnik – zákazník byly pro empirické šetření konkurenceschopnosti českých podniků vybrány tyto: vnímání důležitosti zákazníka, péče věnována zákazníkům, vyjednávací síla zákazníků, stabilita zákazníků, typ obchodní strategie, inovační aktivita v oblasti rozvoje produktů, schopnost pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků, míra specifčnosti produktů, kvalita produktů, teritoriální rozložení zákazníků/ export, rozšiřování/zužování trhu a cenění jména/značky podniku. Tyto ukazatele a jejich konkrétní podoba bude blíže charakterizována v další části textu.

Podniky byly rozděleny do pěti shluků podle hodnot ukazatelů rentability a růstu aktiv za roky 2001 až 2006 (tedy finanční výkonnosti) a to: shluk AA, kde respondenti dosahovali vynikající nadprůměrnou úroveň jak rentability, tak růstu aktiv; shluk AB, ve kterém respondenti vynikali pouze v nadprůměrné rentabilitě; shluk BA, kdy podniky dosahovaly pouze nadprůměrný růst aktiv, nikoliv ovšem nadprůměrný zisk; shluk BB, kam byly zařazeny podniky s mírně podprůměrným ziskem a současně s mírně podprůměrným růstem aktiv a nakonec shluk CC, tvořen podniky neziskovými, které navíc za posledních sledovaných 5 let snižovaly objem svého majetku (Šiška, L., 2008).

Výše uvedené ukazatele vztahu podnik – zákazník a zařazení podniků do shluků podle finanční výkonnosti, konkrétně získané četnosti představovaly vstup pro bivariační analýzy s využitím křížových tabulek. Výsledky bivariačních analýz byly doplněny o výpočet podílů některých získaných hodnot z daných ukazatelů, které umožňují vysledovat určitou souvislost mezi typem finanční výkonnosti podniku a hodnotou ukazatele a ověřit tak hypotézy formulované pro vztah podnik – zákazník (tedy faktory konkurenceschopnosti) a souvislost s finančně měřenou úspěšností podniku, jenž budou uvedeny dále.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKA- KONKURENCESCHOPNOST A VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM

2.1. Konkurenceschopnost a význam zákazníka jako stakeholdera

Uvědomování si významu zákazníka se na teoretické úrovni spojuje s 50. až 60. lety 20. století. V těchto letech se objevilo několik prací, které upoutaly pozornost nejenom vědců v oblasti zabývajících se problematikou managementu, ale oslovily také manažery podniků. Autoři, mezi jinými zejména Peter Drucker nebo Theodor Levitt, Mc Carthy (uvedeno v Chong, D., 2002) nebo v České republice prakticky

¹ Blíže Blažek, L. a kol., 2007, kap. 3.

neznámý McKitterick (1957, uvedeno v Svensson, 2001), na základě empirického pozorování praxe podniků dospěli k názoru, že k dlouhodobější úspěšnosti podniků nenapomáhají obchodní transakce – náhodné, ojedinělé, ale i pravidelné a relativně stálé, nenapomáhá ani přílišné soustředění se na produkt, výrobní faktory, nýbrž orientace na zákazníka. Zjednodušeně lze tento názor ilustrovat Levittem formulovanou marketingovou koncepcí řízení podniku, která vymezuje podniky jako „zákazníka-uspokojující organizace, které si „kupují“ zákazníky tím, že dělají věci, pro které zákazníci chtějí být jejich zákazníky“ (Carrillat, F.A. et al, 2004). Drucker i Levitt včetně mnohých následovníků zdůrazňovali, že pro úspěšnost podniku je důležité znát přání a potřeby zákazníků a uspokojovat je lépe než konkurence. Z této myšlenky později vznikl zájem o pojem hodnota a hodnota pro zákazníka. Nicméně až kniha Peterse a Watermana, která se spolu s jinými publikacemi, pokoušejícími se najít odpovědi na stále naléhavější otázky jak být lepší než konkurence, jak si zajistit úspěšnost a jak získat a udržet si konkurenční výhody (například práce Portera, Shapira, Webstera, Kotlera, Buzella, Galea aj.) podnítila zájem teoretiků a praktiků tak, že 80. léta 20. století označil Webster za „znovuobjevení zákazníka“ (uvedeno v Boyce, G., 2000).

Toto období je ovšem vůbec obdobím velmi bohatým na vznik, rozpracování, prohloubení nebo propojení mnoha poznatků v neustále se rozšiřující a spolu s tím i tříštící se teorii managementu. Mezi ně patří také stakeholderovská teorie, které stěžejní idea: „...je nutné provázat navzájem zájem, péči, resp. aktivity vůči všem stakeholderům, resp. alespoň vůči tzv. primárním...“ byla využita pro výzkum konkurenceschopnosti českých podniků. Jako jedno z vícero vysvětlení, proč právě koncepce stakeholderovského modelu podniku slouží jako základ pro prezentovaný výzkum, může posloužit definice stakeholderů, kterou zformulovali Mikaelson a Jentoft. Ti označují stakeholdery jako „...ty skupiny anebo jednotlivce, kterých podpora je nutná/potřebná pro prosperitu a existenci organizace.“ (Mikaelson, K.H., Jentoft, S., 2001). Inspirovali se Clarksonovou definicí primárních stakeholderů, jako těch „...bez jejichž kontinuální součinnosti organizace nemůže přežít...“ (citováno v Mikaelson, K. H., Jentoft, S., 2001). Zákazníci patří mezi primární stakeholdery a prosperita, existence, přežití jsou svým způsobem určitými synonymy konkurenceschopnosti podniku.

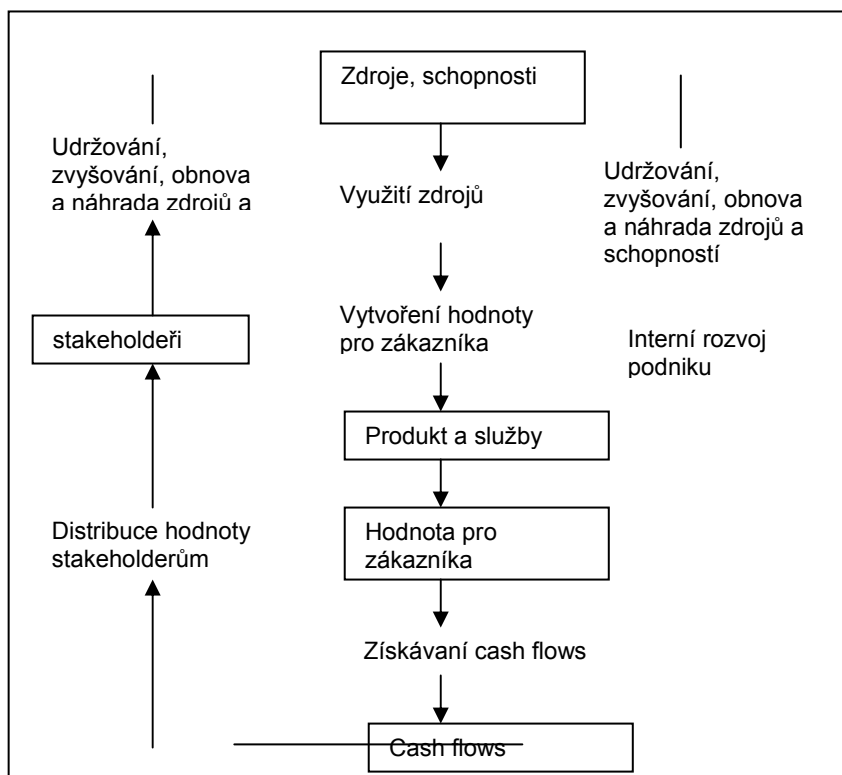
Stakeholderovskou teorii lze s určitou mírou nadsázky označit za propojení mnoha již známých teoretických koncepcí (Fitchett, J.A., 2004) (mj. strategický management, management kvality, management vztahů se zákazníky, marketingový management, vztahový management, Key account management, management hodnoty aj.), která je zároveň – tak jako u většiny teorií v rámci široké rodiny managementu - obohacena o nový úhel pohledu. Je zároveň teorií neustále se vyvíjející a to ve smyslu zakomponování nových poznatků z jiných disciplin. Tuto skutečnost lze označit za jednak výhodu a jednak nevýhodu. Výhoda spočívá v bohatosti a otevřenosti teorie, které nelze vytykat zúženost nebo opomíjení mnoha významných aspektů; nevýhodou zase je určitá nekonkrétnost a až přílišná obsažnost, resp. možná až komplikovanost nebo složitost týkající se zejména otázky provázanosti jednotlivých součástí.

Tato složitost je spojena taktéž s nedostatečnou hloubkou propracování některých prvků teorie, což vede k tomu, že na určité otázky nedokáže tato teorie dát potřebnou odpověď.

Na druhou stranu, konkurenceschopnost podniku a jeho prosperitu nezajišťuje pouze jeden faktor a tedy není ním pouze a jenom například zákazník, ačkoliv někteří akademici takovýto názor prosazují. Podnik potřebuje pro svoji činnost různé zdroje, které poskytují další stakeholdeři. A bez jejich ochoty nebo zájmu, resp. i jiných pohnutek není možné vytvořit to, za co je nakonec zákazník ochoten podniku zaplatit. Mezi ně patří pracovníci, vlastníci, manažeři, dodavatelé, finanční instituce apod. I v tomto případě, tedy nejenom na trhu produktovém, ale i na trhu práce, kapitálu, resp. jiných vstupů musí být podnik konkurenceschopný (Blažek, L., 2007). Stakeholderovská teorie proto umožňuje postihnout více, resp. i všechny aktéry, kteří mohou přímo či nepřímo konkurenceschopnost a úspěšnost podniku ovlivňovat.

Heene a Dentchev shrnuli naznačenou provázanost do modelu tzv. kruhu kontinuity, uvedeného na obr. č. 1 (Heene, A., Dentchev, N.A., 2004). Kruh kontinuity také zohledňuje tři základní stavební kameny konkurenceschopnosti podniku, kterými jsou: potenciál konkurenceschopnosti, manažerské procesy a výkonnost konkurenceschopnosti (Man, T.W.Y. et al, 1999) a obsažena i v přístupu k měření konkurenceschopnosti podle World Competitiveness Yearbook (2008).

Obrázek č. 1 Kruh kontinuity



Zdroj: HEENE, A., DENTCHEV, N.A., 2004, upraveno autorkou

Kruh kontinuity se opírá o poznatky teorie založené na zdrojích (mj. například Smithee, A., 1999), resp. tzv. „kompetenční přístup“, za jehož otce lze označit

autory Hamela a Prahalada (uvedeno v Gibson, R. ed., 2007), který vzhledem k zajištění konkurenceschopnosti zdůrazňuje zejména faktory interního prostředí, tj. hmotné a nehmotné zdroje, kompetence a schopnosti tyto zdroje využít apod. Schopnosti získat zdroje z externího prostředí a tzv. na zákazníka zaměřené marketingové schopnosti, patří také mezi interní faktory podniku. Vedle tohoto pohledu existuje i jiný, s orientací na externí faktory působící na konkurenceschopnost podniku. Podle tzv. tržně orientovaného přístupu je konkurenceschopný podnik ten, který je lépe schopný reagovat na působení vlivů z externího prostředí (Readman, J., Grantham, A., 2004). Je tedy zřejmé, že tento Tržně orientovaný přístup tvoří vícero skupin, některé sice neodmítají výše uvedené schopnosti, nicméně, pozornost je věnována právě silám vně podniku, mimo jiné různých bariérám, omezením, příležitostem apod. Porterova analýza 5 konkurenčních sil, PESTE analýza a další patří mezi techniky vycházející z tohoto přístupu a jednoduše lze říct, že jde o reaktivní přístup (Carrilat, F.A. et al, 2004). Naopak jiné skupiny v rámci „orientace na trh“¹ kombinují poznatky obou přístupů a ke konkurenceschopnosti a k trhu přistupují proaktivně. Vlastní kompetence vedou k využívání slabých stránek konkurence a pomáhají přetvářet strukturu trhu. Narver a Slater (1990) a Kohli a Jaworski (1990)² jsou představitelé této orientace, přičemž první dva navrhli tři prvky tržní orientace vedoucí k dlouhodobé ziskovosti, kterými jsou: orientace na zákazníka, orientace na konkurenci a interfunkční koordinace. Kohli, Jaworski a Kumar (1993) dále rozpracovali behaviorální aspekt pro činnosti manažerů v rámci orientace na trh a nabídli škálovací techniku MARKOR, která obsahuje postoje a chování manažerů měřící orientaci na trh. Na nich navazují mj. Greenley a Foxall (1998), využívají také stakeholderový přístup a zároveň rozšiřují tržní orientaci o další proměnné, kterými jsou růst trhu a tržní turbulence, rozdílné zájmy stakeholderů a nakonec o proměnné měřící výkonnost podniku (tržní podíl, růst tržeb, ROI a úspěšnost nových produktů). Také z těchto přístupů je zřejmá pozice zákazníka jako jednoho ze stakeholderů a jeho význam pro konkurenceschopnost podniku.

2.2. Důvody a důsledky vztahu podnik - zákazník a vliv na konkurenceschopnost a úspěšnost podniku

Ačkoliv je vzájemná provázanost podniku a jeho primárních, sekundárních, resp. i terciárních stakeholderů nezpochybnitelná, je to zákazník, který rozhodne, zda vynaložené úsilí podniku (včetně úsilí namířeného na vztahy s dalšími stakeholdery) ocení natolik, že jako poslední stakeholder ve vertikálně pojatém hodnototvorném řetězci³ úsilí ocení a následně na to je ochoten poskytnout své zdroje dodavateli zejména v podobě zaplacení ceny za zakoupený produkt.

Tržby samozřejmě zdaleka nepředstavují jediný důvod zájmu podniku o zákazníka. Svendsen et al shrnuli několik důsledků dobrých vztahů se stakeholdery, které se projevují jako konkurenční výhody podniku. Je jimi dobrá pověst podniku, inovační schopnost a inovace, vysoká hodnota značky, rozšiřování trhů, nové tržní příležitosti, získání a udržení si schopných zaměstnanců, věrní zákazníci, spolehliví

¹ V originálu „market orientation“, market driving“, market focus apod.

² Citováno v GREENLEY, G.E. et al, 2004.

³ Přesahující hranice jednoho podniku, tj. ve smyslu hodnototvorných sítí. Blíže Porter, M., 1993

dodavatelé, vlastníci mající zájem rozvoj podniku atd. Poukazují také na stakeholdery jako na poskytovatele zdrojů (tedy vstupů) potřebných pro podnik a zároveň je označují jako gatekeepery těchto zdrojů (Svendsen, A.C. et al, rok neuveden). Tyto důsledky se tedy týkají všech primárních stakeholderů, přestože z výčtu, které Svendsen et al uvádí, lze již poukazovat na význam zákazníka.

Vztah s každým stakeholderem podniku, tedy i se zákazníkem je založen na výměně. Autorka objekty výměny v rámci vztahu podnik – zákazník ve svých předchozích článcích označila jako toky (Klapalová, A., 2005; Klapalová, A., 2006), které představují více či méně oboustranné toky:

- finanční - v podobě tržeb za realizaci produktu zákazníkovi, v podobě nákladů, které musí podnik vynaložit, aby získal vstupy pro tvorbu produktu, získání zákazníka a realizaci produktu (tedy jeho prodej); v podobě úspor (například v souvislosti s věrnými zákazníky, kdy není nutné ztrátu zákazníků kompenzovat vynakládáním nákladů na nalezení nových), v podobě nákladů, které vynakládá zákazník na získání produktu od podniku (a srovnává je s náklady konkurence), v podobě úvěru, který v některých případech poskytují obě strany straně druhé apod.;
- hmotně-energetické – zejména výroby a služby – tedy produkty v širším slova smyslu a další, například manuály, projekty, prototypy, vzorky, dokumentace atd.;
- informační - od podniku směrem k zákazníkovi v podobě nabídky – podmínky transakcí, informace k produktu atd. V tomto případě informace vchází do hodnoty, kterou zákazník očekává a kupuje (včetně informací o potenciálních úsporách), informace o podniku, jeho aktivitách aj. Od zákazníka směrem k podniku jsou to informace o přáních, potřebách, požadavcích, o konkurenci, příležitostech, problémech apod., které jsou významným vstupem jak pro tvorbu produktu, tak i pro další procesy a aktivity v podnicích například včetně inovací. Tyto informace jsou součástí znalostního potenciálu podniku.

Kromě toků se lze na důvody existence vztahu podnik – zákazník a také na důsledky tohoto vztahu dívat i prostřednictvím naplňování funkcí vztahu. Také funkcím již byla věnována autorčina pozornost v předchozích článcích. Zde proto budou uvedeny pouze ve stručné podobě. Je nutné také upozornit, že autoři, kteří tyto funkce představili (Walter, Ritter, Gemünden), zkoumali vztah z pohledu dodavatele a ne zákazníka. Jde tedy o důsledky vztahu, plynoucí právě pro tuto stranu vztahu, nikoliv pro stranu druhou, přestože určité společné zájmy lze najít.

Vzájemný vztah by měl plnit tyto funkce: ziskovou, objemovou, ochrannou, inovační, tržní, přístupovou a průzkumnou. Zisková funkce spočívá v nezbytné podmínce existence každého podniku, čímž je dosažení zisků. Pro mnohé z dodavatelských podniků je zisková funkce velmi úzce propojena s funkcí objemovou – jsou to podniky, které vedle zisku musí dbát také o ekonomii množství. Ochranná funkce se týká vztahů s těmi zákazníky, kteří vystupují jako určitá pojistka v případě výrazného poklesu poptávky anebo vzniku problémů (zejména finančních) s ostatními zákazníky. Inovační funkce se projevuje v tom případě, pokud je zákazník hybnou silou inovačních procesů v podniku anebo zdrojem nápadů pro inovace apod. Tržní funkce se projevuje v podobě získávání nových trhů pro podnik například referencemi zákazníka směrem k dalším

potenciálním zákazníkům anebo získáním renomé dodávkami pro daného zákazníka atd. Podobná je přístupová funkce, která se může realizovat například tím, že zákazník zná takové specifika trhu, kterých neznalost by mohla podniku – dodavateli způsobovat problémy - časové, finanční apod. Tato funkce je tedy spojena spíše s podnikovým makroprostředím než mezoprostředím. Poslední funkce – funkce průzkumná - má zase blízko k předchozí – zákazník je cenným zdrojem mnoha různých informací, které by jinak podnik musel vyhledávat velmi obtížně. A nejde pouze o informace základní pro obchodní vztah, ale například o informace: o trhu, konkurenci, relevantních třetích organizacích – dalších dodavatelích nebo zákaznících (Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H.G., 2001).

2.3. Oblasti zkoumání vztahu mezi podniky a zákazníky a konkurenceschopnost

Vztah podnik – zákazník a působení tohoto vztahu na konkurenceschopnost podniku je vztahem více či méně složitým, který je naplňován značně diferencovanými prvky. Jak již autorka upozornila ve své předchozí publikaci (Klapalová, A., 2006), neexistuje jednotný a souhrnný přehled oblastí zkoumání daného vztahu a tedy ani faktorů, které jsou s tímto vztahem spojené a zároveň mohou vést anebo mít vliv na konkurenceschopnost podniku. Navíc přibývají další faktory, předtím teoretiky i praktiky nepovšimnuté. Přesto lze některé ke konkurenceschopnosti podniku vedoucí faktory vztahu označit za ty, které již jsou prozkoumány, teoreticky ukotveny a empiricky ověřeny a jsou hodnoceny jako faktory stěžejní pro úspěšnost podniku na trhu a zároveň faktory, kterých působení hodnotí zejména zákazník.

Již v úvodu byla uvedena jedna z možných definic konkurenceschopnosti, ze které vyplývá, že jde vždy o relativní pojem. Schopnost konkurovat předpokládá vždy přinejmenším jednoho konkurenta, se kterým se podnik porovnává v míře svých schopností. Konkurenceschopnost je navíc pojem s výrazným časovým akcentem. Podnik může být schopný konkurovat při vstupu na nový trh, schopný na trhu se po určitou dobu udržet (Blažek, L., 2007) a to i dobu velmi dlouhou. Konkurenceschopnost reflektuje také určitou míru způsobilosti či zdatnosti obstát v konkurenčním boji, která vede potom k takovým existujícím slovním spojením jako „leader na trhu“ nebo nevýznamný konkurent, tržní vůdce, vyzývatel, následovatel apod. (mj. Kotler, P., 2001). Konkurenceschopnost je poměrně obtížně měřitelná, protože žádný z existujících používaných ukazatelů nemá stoprocentně uspokojiví vypovídací schopnost a není důkazem o trvalejší schopnosti podniku konkurovat, což je cílem většiny podniků. Kromě toho zde opět působí faktor relativnosti, tedy porovnávání s konkurenty.

Jak uvádí Blažek, konkurenceschopnost ale nevyovídá o úspěšnosti podniku, pouze o schopnosti obstát v konkurenčním boji, aniž by byla známá jak míra nebo intenzita této schopnosti, tak i důvody. Míra (intenzita) schopnosti je spojována s dalšími pojmy, které jsou již o něco lépe měřitelné a to výkonnost a úspěšnost podniku, přičemž konkurenceschopnost lze považovat za příčinu a výkonnost nebo úspěšnost (zejména ve smyslu hospodářské úspěšnosti s dosahováním zisku jako hlavním kritériem) za důsledek. Schopnost neboli potenciál podniku konkurovat může vystupovat také v podobě konkurenční výhody, existence konkurenční výhody ale paradoxně nemusí vést k úspěšnosti podniku a vyšší nebo lepší výkonnosti (Blažek, L., 2007), Nefinanční ukazatele jsou též považovány za hybné

síly finanční výkonnosti (Arnulf, J.K., 2005), přestože některé empirické šetření ukazují na opačný vztah¹. Měřítka konkurenceschopnosti se tedy týkají spíše využití zdrojů, nehmotných aktiv, schopností a kompetencí z vnitřního prostředí podniku pro hodnototvorné aktivity a zároveň pro vztahy s externím prostředím a zvládnutí působení faktorů z vnějšku podniku, zatímco měřítka úspěšnosti vypovídají, jakou výši k určitému časovému bodu dosáhly finanční ukazatele, které napomáhají podniku k dosažení zisku. V tomto bodě je ale nutné uvést, že zisk jako ukazatel nemusí jednoznačně vystupovat jako měřítko úspěšnosti a konkurenceschopnosti v období, za které je vykazován a naopak, to, že podnik v daném období nedosáhl zisku, nemusí znamenat, že je podnikem neúspěšným a nekonkurenceschopným.

K finančním měřítkům hospodářské úspěšnosti a výkonnosti se vyjadřuje taktéž Greenley a Foxall, kteří na základě existujících empirických studií uvádí výsledek polemiky mezi tzv. objektivním a subjektivním přístupem k měření výkonnosti. Vzhledem k tomu, že oba přístupy byly využity v empirickém měření konkurenceschopnosti, velmi stručně lze uvést jejich závěry. Subjektivní přístup zastupuje vnímání, resp. posuzování výkonnosti manažery, zatímco objektivní přístup znamená aplikaci v účetnictví evidovaných výsledků. Výsledek polemiky spíše favorizuje subjektivní přístup – autoři uvádí řadu průzkumů, které potvrzují konzistenci mezi uváděním vnímání výkonnosti manažery a objektivními výsledky, zatímco v některých případech mohou být objektivní výsledky upraveny pro výzkumné účely nevhodným směrem (Greenely, G.E., Foxall, G.R., 1997). Podobnou polemiku a zároveň kritiku objektivních ukazatelů nabízí D'Souza a Williams (2000).

Situace ohledně ukazatelů či měřítek konkurenceschopnosti, které mají nefinanční charakter je mnohem složitější. Mnoho z nich zároveň zastupuje ukazatele výkonnosti, přestože nelze vždy mezi ně klást rovnítko. Antončič a Ramanujam se pokusili o určitou sumarizaci těchto ukazatelů, která samozřejmě není vyčerpávající, nicméně poměrně obsažná. Vymezili šest hlavních proudů, v rámci kterých jsou aplikovány různé měřítka a to: a) shareholderovský proud, kde převažují finanční ukazatele určené pro vlastníky; b) dva základní přístupy zaměřené na spokojenost zákazníka a to spokojenost jako takovou a Total Quality Management a c) tři multidimenzionální přístupy, konkrétně výkonnost zohledňující sociální chování podniku a společenskou zodpovědnost, pověst/image podniku a Balanced Scorecard (Antončič, B, Ramanujam, V., 2000). Spokojenost, Total Quality Management, sociální zodpovědnost, vlastníci a další stakeholderi, finanční měřítka, produkt a inovace, tj. více-méně reflexe všech těchto přístupů je obsažena v modelech excelence podniků Malcolm Baldrige Quality Model a EFQM Excellence (viz blíže např. Klapalová, A., 2005, resp. 2006).

V základních učebnicích marketingu se praví, že zákazník nekupuje produkt, ale řešení problému a očekává více nebo méně přesně vymezenou hodnotu, kdy získané užítky převyšují vynaložené náklady (mj. např. Kotler, P., 2001). Pokud neexistuje z určitých specifických důvodů velká informační asymetrie v neprospěch zákazníka a pokud se nejedná o monopolní odvětví (opětovně v důsledku působení specifických okolností), zákazník má při volbě svého dodavatele možnost výběru (a

¹ Například Rose a Thomsen (2004) zjistili, že ziskovost podniku vede k zlepšení dobré pověsti podniku (citováno v Arnulf, J. K., 2005).

v některých odvětvích výběru velmi velkého). Právě skutečnost, jakou hodnotu je dodavatel pro zákazníka schopen vytvořit a zákazníkovi nabídnout, odlišuje jednoho dodavatele od druhého a je jádrem rozhodovacího procesu zákazníka při volbě dodavatele (nového i stávajícího). Odlišení se je také jednou ze čtyř generických strategií, které zkoncipoval Michael Porter a které byly také předmětem empirického šetření konkurenceschopnosti českých podniků. Porter totiž vymezil konkurenceschopnost jako růst produktivity, která je důsledkem buď nižších nákladů anebo diferenciací, umožňující dosahovat vyšší marže (Porter, M., 1994). V českých pracích jsou tyto strategie uváděny ne zcela přesně – manažerům jsou totiž prezentovány jako orientace na jednu z nich, resp. výběr a sledování jedné z nich. Nicméně ani Porter sám a ani další autoři, kteří zkoumali aplikaci generických strategií v praxi nevyklučují (ba právě naopak), využívání kombinací strategií (blíže např. White, R. E., 1986 nebo Mavondo, F. T., 1999).

Strategie odlišení se rozpracoval Miller (1988 citováno v Larimo, J., Pulkkinen, J., rok neuveden). Diferenciace může existovat v podobě produktových inovací a dále v podobě intenzivního marketingového managementu a zacílení na image. Na souvislost strategie diferenciací (nikoliv zacílení na odlišení se, tedy „differentiation focus“) a vyššího inovačního úsilí, resp. vyšší míře přizpůsobování se požadavkům zákazníků upozorňují taktéž Frambach, R.T. et al (2003). Tito autoři taktéž zjistili, že strategii nákladového vůdce sledují podniky, které nevyvíjí intenzivně nové produkty. Ke strategii odlišení se patří také práce se značkou s předpokladem ověřeným empirickými výzkumy, kdy podniky sledující spíše strategie diferenciací, pečují o hodnotu značky s pozitivními dopady ve vyšším zisku (blíže např. Haarla, A., 2003).

Z pohledu zákazníka tedy kvalita, cena/náklady, flexibilita, rychlost, spolehlivost, inovativnost, používané technologie, hodnota značky, image nebo pověst, péče, produktivita, design (mj. Liu, D.T.C, Wan, S. K. M., rok neuveden; Ambastha, A., Momaya, K., 2004) jsou stěžejními předpoklady pro konkurenceschopnost vycházející z interního prostředí podniku, které nejvíce ovlivňuje míra rivality v konkurenčním prostředí, růst trhů a vyjednávací síla zákazníků. Předpoklady z interního prostředí vedou k sekundárním ukazatelům výkonnosti, resp. úspěšnosti a konkurenceschopnosti spojené s orientací na zákazníka, kterými jsou spokojenost zákazníka a jeho loajalita/věrnost či stálost. Oba ukazatele a jejich přímá souvislost s úspěšností podniku byly empiricky ověřovány v řadě průzkumů, přestože například věrnost zákazníků nemusí vždy vést také k finančním ukazatelům úspěšnosti, např. k ziskovosti podniku (Wright, W. F., 2004).

Pro ilustraci působení některých proměnných, zájem o a orientace na zákazníka je větší v případě rostoucích trhů, které jsou fragmentovanější a pokud je vyjednávací síla zákazníků nižší (Slater and Narver 1994a) citováno v Heiens, R.A., 2000). Greenley a Foxall zjistili poněkud odlišnou závislost. Podle výsledků jejich průzkumu o zákazníky a konkurenci jeví podnik větší zájem v případě nižšího tržního růstu, zatímco pokud trh roste, je upřednostňován zájem o zaměstnance a vlastníky (Greenley, G.G., Foxall, G.R., 1998). Jako růst trhu, resp. alespoň růst tržních příležitostí lze označit také export produktů. Kromě toho exportní úsilí předpokládá existenci určitých schopností a zdrojů, kterými na domácí trh orientované podniky spíše nedisponují. Nicméně zřejmě právě zvýšené úsilí nemusí vést přímo k dosahování lepších finančních ukazatelů, jak ukazují rozdílné výsledky

empirických šetření. Jde zejména o kratší časové období; v delším by již exportní orientace mohla být zdrojem úspěšnosti.

Podobně kontroverzně jsou prezentovány výsledky řady empirických šetření týkající se například vztahu mezi pověstí nebo image podniku a výkonností (blíže např. Chun, R., 2005) zejména proto, že pověst podniku je dosahována přes další proměnné, mezi které patří uvedená kvalita, prostředí, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, rychlost apod.

3. METODIKA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ V OBLASTI VZTAHU PODNIK - ZÁKAZNÍK

Jak již bylo zmíněno v úvodu, výsledky uvedené v tomto článku jsou součástí rozsáhlého empirického šetření realizovaného v roce 2007 na vzorku 432 podniků. Samotné šetření, opírající se o osobní dotazování v podnicích a využívající standardizovaný dotazník, mělo za cíl získat data, které by pomohly nalézt faktory konkurenceschopnosti vedoucí k úspěšnosti podniků v hospodářské soutěži a ověřit základní hypotézu výzkumu, která zní: *“Existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací faktorů, vytvářejících konkurenceschopnost podniků”* (Blažek a kol., 2007).

Dotazník obsahoval 240 otázek celkem (uzavřených, polouzavřených a otevřených), problematiky vztahu podnik – zákazník a tedy faktorů konkurenceschopnosti vyplývajících z tohoto vztahu se týkaly:

a) otázky v samostatné části, ve které byly respondenti dotazováni na typ uplatňované obchodní strategie – výběr jedné odpovědi ze čtyř možných typů; míru stability zákazníků (respondentovi byla nabídnuta škála od 1 do 5, tj. od nízké až po vysokou stabilitu), teritoriální strukturu zákazníků (respondent byl požádán o uvedení podílu na tržbách v procentech) a míru specifčnosti produktů (taktéž uvedení podílu na tržbách v procentech u čtyř možností míry specifčnosti od velmi specifických produktů po velmi standardizované produkty). Ve všech těchto třech otázkách (tedy ne u typu obchodní strategie) včetně podotázek byl sledován také minulý trend a odhad budoucího trendu. Budoucí trend není v tomto textu analyzován a u teritoriální struktury bude vyhodnocen pouze podíl exportu na celkových tržbách.

b) několik otázek z částí dotazníku zkoumajících vnitřní (respondent zde uváděl svoje vlastní hodnocení jednotlivých faktorů, kdy uvedené hodnota měla relativní charakter – šlo o porovnání s konkurencí) a vnější faktory konkurenceschopnosti. Otázky v obou částech obsahovaly dvě podotázky – jedna z nich měla podobu 5-ti bodové škálové odpovědi (hodnocení vlastního podniku) a prostřednictvím druhé byl uváděn odhad vlivu na konkurenceschopnost podniku – taktéž jako výběru z pěti-bodové škály možností odpovědi. Výsledky hodnocení vlivu na konkurenceschopnost nebudou uvedeny v tomto článku.

c) jedna otázka zacílena na posouzení důležitosti zákazníka jako jednoho z výčtu stakeholderů pro podnik na pěti-bodové škále (také u této otázky byl respondent dotazován na posouzení minulého vývoje a odhad budoucího trendu důležitosti – budoucí trend ani v tomto případě nebude vyhodnocovaný).

Hospodářská úspěšnost byl měřena prostřednictvím dvou ukazatelů – rentability zisku a růstu aktiv za roky 2001 až 2006. Výsledky měření pomohly seřadit sledované podniky do pěti shluků – jejich charakteristika je uvedena v úvodu textu.

Vybrané faktory spojené se vztahem podniku s jeho zákazníky, potenciálně napomáhající v určité podobě ke konkurenceschopnosti, resp. jejich konkrétní zjištěné hodnoty, byly v rámci analýzy porovnávány s hospodářskou úspěšností podniku s využitím bivariační analýzy v programu SPSS (kontingenční tabulky párující dvě proměnné). V této etapě analytických prací tedy nedošlo k multifaktorové analýze, která by odhalila množinu proměnných typických pro hospodářsky úspěšné podniky, tedy ty proměnné, které pravděpodobně lze označit za faktory konkurenceschopnosti podniku.

Pro vybrané faktory vztahu podnik zákazník byly formulovány následovní hypotézy, vycházející ze získaných teoretických a empirických poznatků:

a) důležitost zákazníka jako stakeholdera pro podnik

H1: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře důležitosti zákazníků.

b) míra péče o zákazníka

H2: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře péče o zákazníky.

c) stabilita zákazníků

H3: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře stability zákazníků.

d) vyjednávací síla zákazníka

H4: Hospodářská úspěšnost podniku je nepřímo závislá na vyjednávací síle zákazníka.

e) zužování/rozšiřování trhů

H5: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře rozšiřování trhů.

f) typ obchodní strategie

H6: Sledování strategie diferenciacce nebo zacílení na diferenciaci vede k vyšší hospodářské úspěšnosti podniku.

g) míra pružnosti přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků

H7: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na pružnosti přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků.

h) míra inovační aktivity podniku v oblasti rozvoje produktů

H8: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře inovační aktivity podniku v oblasti rozvoje produktů.

i) podíl specifických a velmi specifických produktů na celkových tržbách

H9: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na výši podílu specifických a velmi specifických produktů na celkových tržbách.

j) hodnocení kvality produktů podniku

H10: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře kvality produktu.

k) cenění jména/značky podniku

H11: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře cenění jména/značky podniku.

l) teritoriální struktura zákazníků- podíl exportu na celkových tržbách

H12: Hospodářská úspěšnost podniku je přímo závislá na míře exportu.

V dotazníku byly zahrnuty ještě další otázky, které lze spojovat také i se vztahem podnik – zákazník a následně s jejich aplikací na hospodářskou úspěšnost. Mezi tyto otázky patří respondentovo hodnocení (včetně srovnání s konkurencí) nákladů na pracovní sílu a úrovně ostatních nákladů, úrovně kvalifikace pracovníků, posouzení konkurenčního boje, korupce, vlastnictví a využívání softwarových aplikací pro CRM a SCM a existence certifikace na ISO 9000. Vzhledem k omezenému možnému rozsahu tohoto článku i určité problematičnosti vypovídací schopnosti odpovědí, nebyly tyto otázky analyzovány pro prezentovaný výstup.

4. VÝSLEDKY ANALÝZY

V této kapitole jsou prezentovány výsledky analýzy výše uvedených oblastí. Kromě četností získaných odpovědí pro jednotlivé otázky a v rámci nich kategorie a také pro jednotlivé shluky, jsou dále vypočítány podíly četností odpovědí u jednotlivých kategorií vždy z celkového počtu odpovědí podniků v daném shluku.

a) důležitost zákazníka jako stakeholdera pro podnik

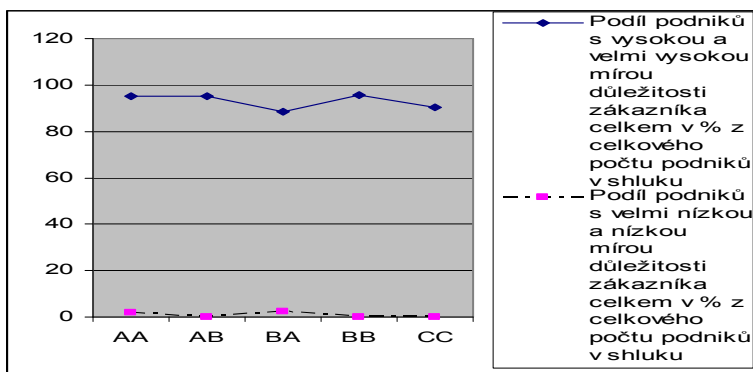
Tabulka č. 1: Míra důležitosti zákazníka

Míra důležitosti zákazníka jako stakeholdera	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
velmi nízká	0	0	0	0	0	0
Podíl podniků s velmi nízkou mírou důležitosti zákazníka z celkového počtu podniků v shluku v %	0	0	0	0	0	
nízká	2	0	1	0	0	3
Podíl podniků s nízkou mírou důležitosti zákazníka z celkového počtu podniků v shluku v %	1,7	0	2,3	0	0	
Podíl podniků s velmi nízkou a nízkou mírou důležitosti zákazníka celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	1,7	0	2,3	0	0	
střední	4	2	4	8	4	22
Podíl podniků se střední mírou důležitosti zákazníka z celkového počtu podniků v shluku v %	3,3	4,9	9,3	4,3	9,6	
vysoká	19	10	9	50	8	96
Podíl podniků s vysokou mírou důležitosti zákazníka z celkového počtu podniků v shluku v %	15,8	24,4	20,9	27	19	
velmi vysoká	95	29	29	127	30	310
Podíl podniků s velmi vysokou mírou						

důležitosti zákazníka z celkového počtu podniků v shluku v %	79,2	70,7	67,5	68,7	71,4	
Podíl podniků s vysokou a velmi vysokou mírou důležitosti zákazníka celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	95	95,1	88,4	95,5	90,4	
celkem	120	41	43	185	42	431

Zdroj: autorka

Graf č. 1: Míra důležitosti zákazníka



Zdroj: autorka

Z výsledků je zřejmé, že vnímání míry důležitosti zákazníka, přinejmenším v případě zkoumaných podniků, nesouvisí s hospodářskou úspěšností. Výsledky neposkytují ani dostatečně relevantní rozdíly mezi shluky navzájem, ani jakoukoliv souvislost mezi oběma, resp. jedním ukazatelem hospodářské úspěšnosti a vnímanou mírou důležitosti pro potvrzení stanovené hypotézy.

b) míra péče o zákazníka

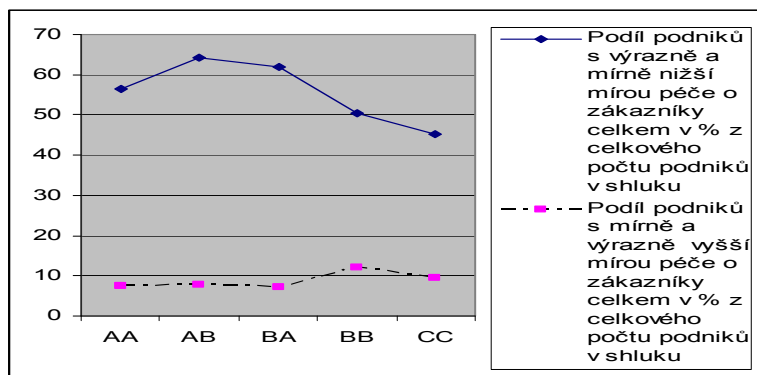
Tabulka č. 2: Míra péče o zákazníky

Míra péče o zákazníky – ve srovnání s konkurencí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
výrazně nižší	1	0	0	4	0	5
Podíl podniků s výrazně nižší mírou péče o zákazníky z celkového počtu podniků v shluku v %	0,8	0	0	2,2	0	
mírně nižší	8	3	3	18	4	36
Podíl podniků s mírně nižší mírou péče o zákazníky z celkového počtu podniků v shluku v %	6,7	7,7	7,1	9,9	9,5	
Podíl podniků s výrazně a mírně nižší mírou péče o zákazníky celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	7,5	7,7	7,1	12,1	9,5	
přibližně stejná	43	11	13	68	19	154
Podíl podniků s přibližně stejnou mírou péče o zákazníky z celkového počtu podniků v shluku v %	36,1	28,2	30	37,6	45,2	
mírně vyšší	47	20	18	61	13	159
Podíl podniků s mírně vyšší mírou péče o						

zákazníky z celkového počtu podniků v shluku v %	39,5	51,3	42,9	33,7	31	-
výrazně vyšší	20	5	8	30	6	69
Podíl podniků s výrazně vyšší mírou péče o zákazníky z celkového počtu podniků v shluku v %	16,9	12,8	19	16,6	14,3	
Podíl podniků s mírně a výrazně vyšší mírou péče o zákazníky celkem v % z celkového počtu podniků v shluku celkem	56,4	64,1	61,9	50,3	45,3	
celkem	119	39	42	181	42	423

Zdroj: autorka

Graf č. 2: Míra péče o zákazníky



Zdroj: autorka

Naměřené hodnoty u kritéria míry péče u zákazníka ukazují, že pravděpodobně existuje určitá souvislost mezi poskytnutou péčí a následnými výsledky poukazujícími na určitou hospodářskou souvislost, ačkoliv tato souvislost není 100% jednoznačná. Ne všechny podniky patřící do shluku AA, tedy s nadprůměrným růstem rentability aktiv a růstem aktiv uvedly, že pečují o své zákazníky více než konkurence, na druhou stranu podniky s klesající rentabilitou i poklesem aktiv uváděly vyšší míru péče o zákazníky v menším zastoupení. Z tohoto shluku výrazně převyšovala odpověď uvádějící přibližně stejnou míru péče o zákazníky jako konkurence. Hypotézu tedy nelze ani potvrdit ani vyvrátit, nicméně – i vzhledem ke skutečnosti, že jde o názory manažerů podniků a tedy o měkké data v případě míry péče – pravděpodobně lze formulovat domněnku, že hospodářsky méně úspěšné podniky pečují o své zákazníky o něco méně než hospodářsky úspěšnější podniky a výsledky hospodářské úspěšnosti jsou jedním z důsledků menší péče, ať již je touto péčí míněno mnoho různých oblastí.

c) stabilita zákazníků

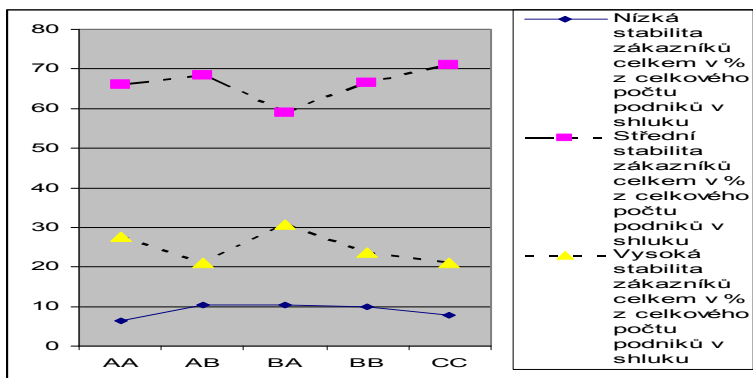
Hodnoty u trendu stability a stávající stabilitu zákazníků bylo pro potřeby analýzy nutné zprůměrnovat za všechny skupiny zákazníků, tedy velkoobchod, maloobchod, zákazníci mimo koncern a zákazníci v rámci koncernu. Z tohoto důvodu jsou v Tabulce č. 4 uvedeny hodnoty, které nejsou hodnotami škály 1-5, nýbrž průměrnými hodnotami z údajů za všechny zákazníky, které respondenti u uvedené škály volili.

Tabulka č. 3: Trend stability zákazníků za poslední tři roky

Trend stability odběratelů s nejvyšším podílem na tržbách v posledních 3 letech	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					Celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
1 – klesající trend stability	7	4	4	17	3	35
Podíl podniků s klesající stabilitou odběratelů z celkového počtu podniků v shluku v %	6,4	10,5	10,3	10	7,9	
<i>Podíl podniků s klesající stabilitou odběratelů z počtu podniků celkem v %</i>	<i>1,8</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>4,3</i>	<i>0,7</i>	
2 – neměnný trend stability	72	26	23	113	27	261
Podíl podniků se stálou stabilitou odběratelů z celkového počtu podniků v shluku v %	66,1	68,4	59	66,5	71	
3 – rostoucí trend stability	30	8	12	40	8	98
Podíl podniků s rostoucí stabilitou odběratelů z celkového počtu podniků v shluku v %	27,5	21,1	30,7	23,5	21,1	
<i>Podíl podniků s rostoucí stabilitou odběratelů z počtu podniků celkem v %</i>	<i>7,6</i>	<i>2,0</i>	<i>3,0</i>	<i>10,1</i>	<i>2,0</i>	
Celkem	109	38	39	170	38	394

Zdroj: autorka

Graf č. 3: Trend stability zákazníků za poslední tři roky



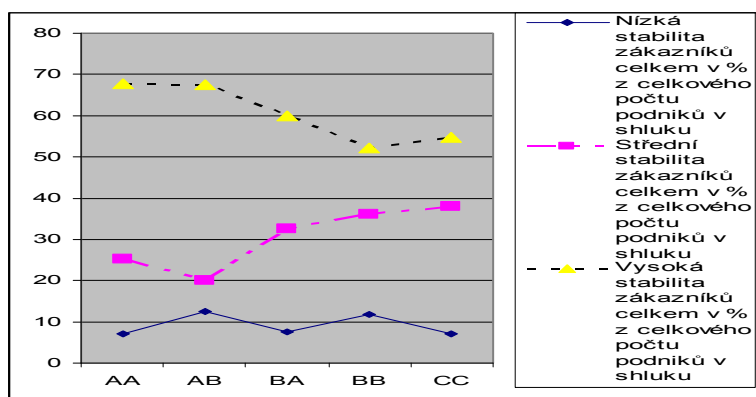
Zdroj: autorka

Tabulka č. 4: Míra stability zákazníků

Průměrná stávající stabilita zákazníků	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					Celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
1,00	0	0	1	4	0	5
2,00	3	0	2	6	0	11
2,33	0	1	0	1	2	4
2,50	3	1	0	6	1	11
2,67	2	2	0	3	0	7
2,75	0	1	0	1	0	2
Nízká stabilita zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	7	12,5	7,5	11,7	7,1	
3,00	16	3	9	36	11	75
3,25	0	0	1	5	0	6
3,33	4	2	0	3	0	9
3,50	8	3	1	17	2	31
3,67	0	0	1	3	3	7
3,75	1	0	1	1	0	3
Střední stabilita zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	25,2	20	32,5	36,1	38,1	
4,00	39	11	11	60	11	132
4,25	0	1	0	0	1	2
4,33	0	0	1	1	0	2
4,50	7	0	1	8	3	19
4,67	0	0	1	1	0	2
5,00	32	15	10	24	8	89
Vysoká stabilita zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	67,8	67,5	60	52,2	54,8	
Celkem podniků	115	40	40	180	42	417

Zdroj: autorka

Graf č. 4: Míra stability zákazníků



Zdroj: autorka

U stability zákazníků byl analyzován jak trend za uplynulé tři roky, tak i hodnocení průměrné stávající míry stability na škále od 1 do 5. Také u tohoto ukazatele lze

vysledovat určitou souvislost mezi stabilitou zákazníků a hospodářskou úspěšností, přestože ani zde není souvislost přímá – lze pouze formulovat opatrný závěr, že hospodářsky méně úspěšné podniky mají méně stabilní zákazníky. Zřetelně se tato souvislost objevila u vysoké stávající stability odběratelů (hodnocení se známkou 4 a 5), naprosto nejednoznačně u nízké stávající stability - viz Tabulka a Graf č. 4. tyto závěry ale nelze učinit u posouzení minulého trendu stability. V tomto případě pro zjištěné výsledky nelze říct, že by existovala vůbec nějaká souvislost mezi vývojem stability zákazníků a hospodářskou úspěšností.

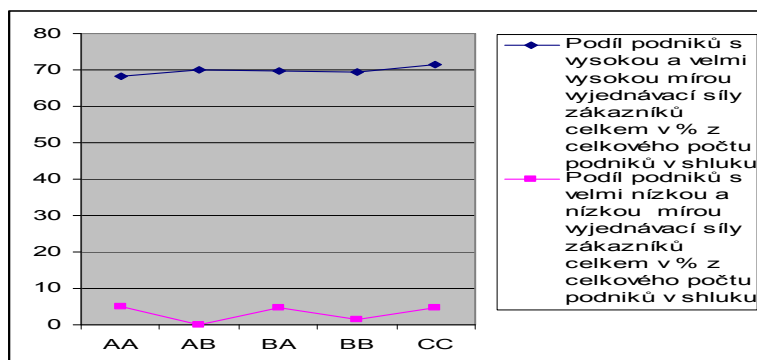
d) vyjednávací síla zákazníka

Tabulka č. 5: Míra vyjednávací síly zákazníků

Míra vyjednávací síly zákazníků – ve srovnání s konkurencí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
Velmi nízká	1	0	1	0	0	2
Podíl podniků s velmi nízkou mírou vyjednávací síly zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	0,8	0	2,3	0	0	
nízká	5	0	1	3	2	11
Podíl podniků s nízkou mírou vyjednávací síly zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	4,2	0	2,3	1,6	4,8	
Podíl podniků s velmi nízkou a nízkou mírou vyjednávací síly zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	5	0	4,6	1,6	4,8	
střední	32	12	11	53	10	118
Podíl podniků se střední mírou vyjednávací síly zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	26,7	30	25,6	29	23,8	
vysoká	60	18	20	86	21	205
Podíl podniků s vysokou mírou vyjednávací síly zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	50	45	46,5	47	50	
velmi vysoká	22	10	10	41	9	92
Podíl podniků s velmi vysokou mírou vyjednávací síly zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	18,3	25	23,3	22,4	21,4	
Podíl podniků s vysokou a velmi vysokou mírou vyjednávací síly zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	68,3	70	69,8	69,4	71,4	
celkem	120	40	43	183	42	428

Zdroj: autorka

Graf č. 5: Míra vyjednávací síly zákazníků



Zdroj: autorka

Ačkoliv jsou zjištěné rozdíly v hodnotách mezi jednotlivými shluky u měření možné souvislosti mezi vyjednávací silou zákazníků a hospodářskou úspěšností velmi malé, s určitým omezením lze říct, že u zkoumaného souboru a u velmi vysoké a vysoké míry vyjednávací síly zákazníků byl hypotéza potvrzena. Míra vyjednávací síly zákazníků tedy pravděpodobně nepřímo ovlivňuje hospodářské výsledky podniku, konkrétně v případě prezentovaného výzkumu rentabilitu aktiv a růst aktiv.

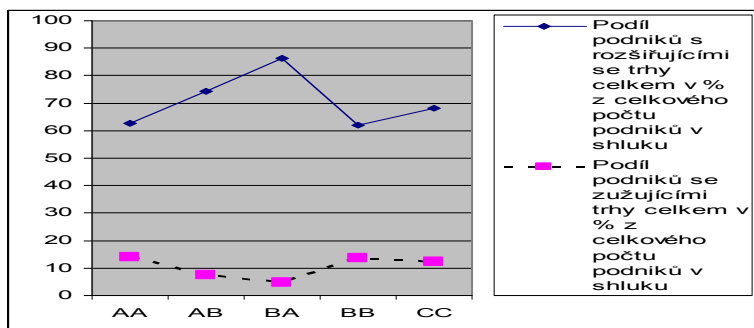
e) zužování/rozšiřování trhů

Tabulka č. 6: Vývoj trhů

Míra vývoje trhů , na kterých podnik působí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
velmi se zužující	0	1	0	1	1	3
Podíl podniků s velmi se zužujícími trhy z celkového počtu podniků v shluku v %	0	2,6	0	0,6	2,4	
zužující se	16	2	2	23	4	47
Podíl podniků se zužujícími trhy z celkového počtu podniků v shluku v %	13,9	5,1	4,9	13,2	9,8	
Podíl podniků se zužujícími trhy celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	13,9	7,7	4,9	13,8	12,2	
nemění se	27	7	8	48	8	98
Podíl podniků s neměnicím se vývojem trhů z celkového počtu podniků v shluku v %	23,5	17,9	19,5	27,6	19,5	
poměrně se rozšiřující	58	27	24	96	26	231
Podíl podniků s průměrně se rozšiřujícími trhy z celkového počtu podniků v shluku v %	50,4	69,2	58,6	55,2	63,4	
velmi se rozšiřující	14	2	7	6	2	31
Podíl podniků s velmi se rozšiřujícími trhy z celkového počtu podniků v shluku v %	12,2	5,1	17	3,4	4,9	
Podíl podniků s rozšiřujícími se trhy celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	62,6	74,3	86,2	62	68,3	
celkem	115	39	41	174	41	410

Zdroj: autorka

Graf č. 6: Vývoj trhů



Zdroj: autorka

Hypotéza o přímé souvislosti mezi rozšiřujícími se trhy a mírou hospodářské úspěšnosti nebyla v průzkumu potvrzena. Otázka týkající se růstu nebo zmenšování se trhů je ale velmi úzká a nepokrývá řadu významných aspektů, které by mohly vysvětlit požadovanou jednoduchou a jednoznačnou odpověď. V tomto případě totiž velmi záleží na tom, jak se podniky k rozšiřujícím se trhům staví, jaké aktivity a s nimi související náklady realizují a vynakládají a zda potom jsou ukazatele hospodářské úspěšnosti, které byly v rámci analýzy použity, adekvátními ukazateli. Zejména je vhodné upozornit na velmi vysoký podíl podniků z shluku BA, tedy s nadprůměrným růstem aktiv a se stabilní rentabilitou aktiv – oproti podílu jiných shluků u rozšiřujících se trhů celkem. Nabízí se zde otázka, zda podniky s takovými finančními ukazateli růstu aktiv nevyužívají rozšiřující se trhy mimo jiné i tím způsobem, že jsou nuceny zvyšovat svá aktiva tak, aby byly schopné dané trhy obsluhovat, což se v relativně krátkém časovém úseku (5 let) nemusí odrazit i v růstu ziskovosti.

f) typ obchodní strategie

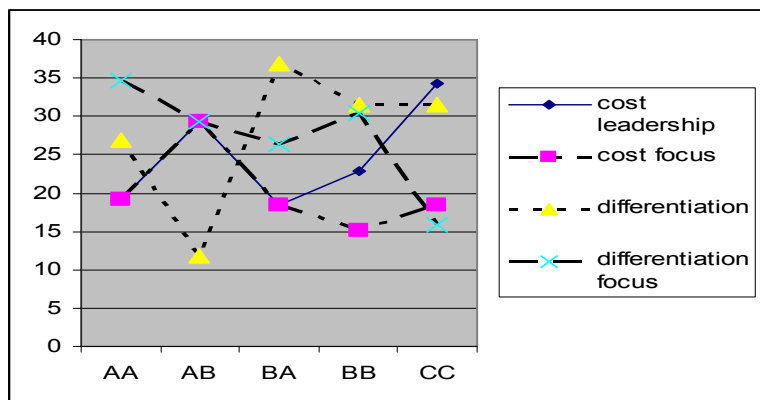
Tabulka č. 7: Typ uplatňované obchodní strategie

Typ uplatňované obchodní strategie	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
Cost leadership	20	10	7	36	13	86
Podíl podniků uplatňujících strategie z celkového počtu podniků v shluku v %	19,2	29,4	18,4	22,8	34,2	
COST FOCUS	20	10	7	24	7	68
Podíl podniků uplatňujících daný typ strategie z celkového počtu podniků v shluku v %	19,2	29,4	18,4	15,2	18,4	
Podíl podniků sledujících strategii nízkých nákladů celkem z celkového počtu podniků v shluku v %	38,4	58,8	36,8	38	52,6	
Differentiation	28	4	14	50	12	108
Podíl podniků uplatňujících daný typ strategie z celkového počtu podniků v shluku v %	26,9	11,8	36,9	31,6	31,6	-
DIFFERENTIATION FOCUS	36	10	10	48	6	110

Podíl podniků uplatňujících daný typ strategie z celkového počtu podniků v shluku v %	34,7	29,4	26,3	30,4	15,8	-
Podíl podniků sledujících strategii odlišeni se z celkem z celkového počtu podniků v shluku v %	61,6	41,2	63,2	62	47,4	-
celkem	104	34	38	158	38	372

Zdroj: autorka

Graf č. 7: Typ uplatňované obchodní strategie



Zdroj: autorka

Hodnoty uvedené v tabulce a grafu č. 7 nepotvrzují formulovanou hypotézu, jsou ale v souladu s rozdílnými názory na vzájemnou souvislost mezi typem obchodní strategie a finanční výkonností, resp. finanční (hospodářskou) úspěšností podniku vyplývající z řady empirických výzkumů, na které bylo poukázáno v druhé kapitole. Pokud by ovšem podniky patřící do shluku AB byly zastoupeny ve větším počtu jako podniky sledující obě strategie odlišeni se celkem, hypotéza by potvrzena byla. Proč právě podniky s rostoucí rentabilitou aktiv, ale nerostoucí výší aktiv, sledují spíše strategie nízkých nákladů samozřejmě nelze jednoduše vysvětlit. Nicméně tlak na nízké náklady a zároveň nezvyšování kapacity majetku může vést v určitém období k růstu ziskovosti podniku, ten ale nemusí být stálý. Částečně toto tvrzení podporuje i podíl podniků sledujících strategie odlišeni se, který je nejvyšší u shluku BA, tedy podniků, kde rostou právě aktiva, ale ne již ziskovost jako taková.

Získané výsledky ale nelze použít pro vysvětlení dopadu realizovaného typu strategie na hospodářské výsledky pokud by jsme odlišovali v rámci dvou strategií v obou skupinách, tedy nákladové vůdčovství a zacílení na nízké náklady a odlišeni se a zacílení na odlišeni se, tj. odlišeni se pro malé segmenty až niky. Pro vyslovení závěrů nejsou k dispozici další potřebné informace, mimo jiné například o charakteru konkurenčního prostředí, velikosti segmentu, naplňování (konkrétního obsahu) daného typu strategie apod.

Zacílení na konkrétní typ obchodní strategie souvisí s několika dalšími ukazateli, které byly v rámci dotazování sledovány. Strategie diferenciacie – jak již bylo uvedené v kapitole číslo 2 tohoto článku – lze spojovat mimo jiné například i s mírou pružnosti přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků a mírou

inovační aktivity v oblasti produktů a také i podílem specifických produktů na celkových tržbách. Dalšími možnými ukazateli podporujícími realizaci strategie diferenciaci anebo zacílení na odlišení se může být taktéž úroveň kvality produktů a vnímání značky/jména podniku a jeho ocenění ve srovnání s konkurencí. Podobně tak strategie nízkých nákladů může být spojena se dvěma ukazateli z dotazníkového šetření, kterým jsou úroveň nákladů na pracovní sílu podniku a úroveň ostatních nákladů podniku. První ukazatel zároveň může souviset i se strategií diferenciaci – lze vyslovit domněnku, že podniky s vyššími náklady na pracovní sílu vynakládají tyto náklady mimo jiné i na zajištění speciálních znalostí a dovedností pracovníků. Podobně lze ovšem hypotetizovat také u ukazatele druhého. Vzhledem k tomu, že neznáme strukturu ostatních nákladů, ale ani nákladů na pracovní sílu nelze ovšem potenciální hypotézy ověřit a oběma ukazatelům nebude dále věnována pozornost..

g) míra pružnosti přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků

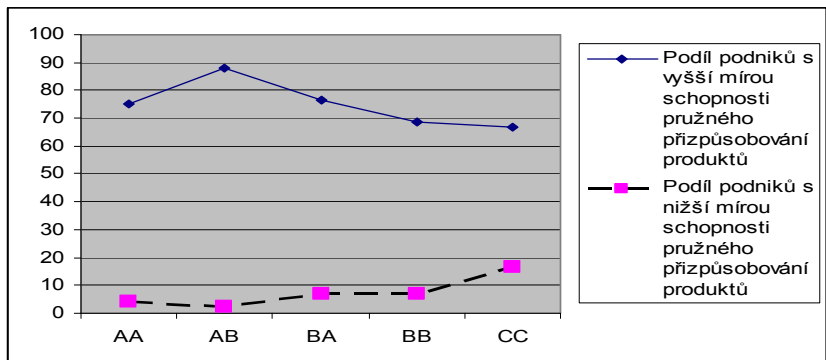
Tabulka č. 8: Míra schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků

Míra schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků – ve srovnání s konkurencí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
výrazně nižší	1	0	0	0	1	2
Podíl podniků s výrazně nižší mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	0,8	0	0	0	2,4	
Mírně nižší	4	1	3	13	6	27
Podíl podniků s mírně nižší schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	3,3	2,4	7	7,1	14,3	
Podíl podniků s nižší mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	4,1	2,4	7	7,1	16,7	
přibližně stejná	25	4	7	44	7	87
Podíl podniků s přibližně stejnou mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	20,8	9,8	16,3	24,2	16,6	
mírně vyšší	59	22	24	87	18	210
Podíl podniků s mírně vyšší mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	49,2	53,7	55,8	47,8	42,9	
výrazně vyšší	31	14	9	38	10	102
Podíl podniků s výrazně vyšší mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %	25,9	34,1	20,9	20,9	23,8	
Podíl podniků s vyšší mírou schopnosti						

pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	75,1	87,8	76,7	68,7	66,7	
celkem	120	41	43	182	42	428

Zdroj: autorka

Graf č. 8: Míra schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků



Zdroj: autorka

Výsledky bivariační analýzy u ukazatele míry schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků ukazují, že pravděpodobně existuje určitá přímá souvislost mezi mírou této schopnosti a hospodářskou úspěšností a hypotéza byla tedy částečně potvrzena. Bohužel z dat, které jsou z dotazníkového šetření k dispozici, nelze zjistit, proč právě podniky ve shluku AB, tedy s růstem ziskovosti, ale s mírně podprůměrným růstem aktiv představují nejvíce zastoupený shluk u odpovědi „vyšší míra schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků“ a není tomu tak u shluku AA. Lze sice vyvodit, že takto označená flexibilita může vést k vyšší ceně jako odměně za určitou přidanou hodnotu, která převyšuje náklady na pružnost a přináší sebou i vyšší ziskovost. Na druhou stranu ale podniky můžou, ale i nemusí zisk vložit do růstu aktiv, tedy vyšší počet podniků mohl být zaznamenán také v prvním shluku.

h) míra inovační aktivity podniku v oblasti rozvoje produktů

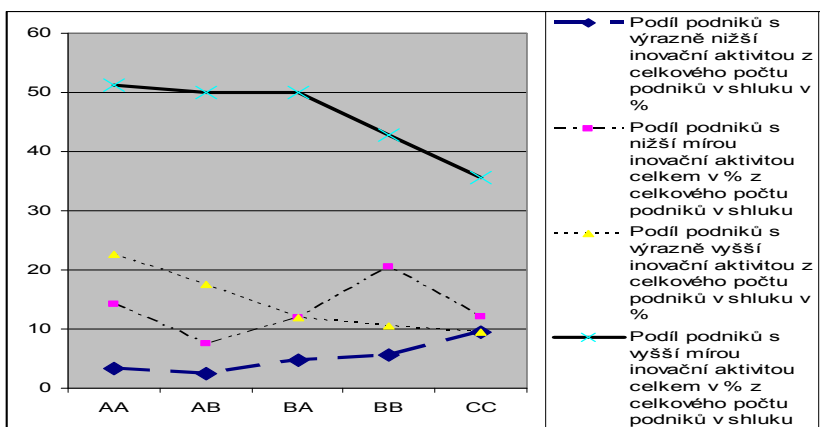
Dalším podpůrným ukazatelem pro strategii diferenciací je inovativnost produktů. Zatímco schopnost pružného přizpůsobování produktů je o něco vágnější pojem a není možné jednoznačně tvrdit, že tato schopnost vyžaduje vyšší náklady a například i růst kapacit, tj. majetku, jinými slovy aktiv, u inovační aktivity je takový předpoklad zřejmější (přesto ne vždy nutný). Inovační aktivita tedy nemusí vést k lepším výsledkům u hospodářské úspěšnosti, může vyžadovat růst aktiv, nicméně se může projevit v jiných kladných ukazatelích výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Tabulka č. 9: Míra inovační aktivity podniku

Míra inovační aktivity podniku – ve srovnání s konkurencí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
výrazně nižší	4	1	2	10	4	21
Podíl podniků s výrazně nižší inovační aktivitou z celkového počtu podniků v shluku v %	3,4	2,5	4,8	5,6	9,5	
mírně nižší	13	2	3	27	11	56
Podíl podniků s mírně nižší inovační aktivitou z celkového počtu podniků v shluku v %	10,9	5	7,1	15	2,6	
Podíl podniků s nižší mírou inovační aktivity celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	14,2	7,5	11,9	20,6	12,1	
přibližně stejná	41	17	16	66	12	152
Podíl podniků s přibližně stejnou inovační aktivitou z celkového počtu podniků v shluku v %	34,5	42,5	38,1	36,7	28,6	
mírně vyšší	34	13	16	58	11	132
Podíl podniků s mírně vyšší inovační aktivitou z celkového počtu podniků v shluku v %	28,6	32,5	38,1	32,2	26,2	
výrazně vyšší	27	7	5	19	4	62
Podíl podniků s výrazně vyšší inovační aktivitou z celkového počtu podniků v shluku v %	22,7	17,5	11,9	10,6	9,5	
Podíl podniků s vyšší mírou inovační aktivity celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	51,3	50	50	42,8	35,7	
celkem	119	40	42	180	42	423

Zdroj: autorka

Graf č. 9: Míra inovační aktivity podniku



Zdroj: autorka

Pro interpretaci výsledků analýzy u tohoto ukazatele byly zvoleny získaná data za 4 hodnoty škály – výrazně nižší inovační aktivita, výrazně vyšší inovační aktivita a vyšší a nižší míra inovační aktivity (podíl tvoří součet odpovědí u dvou sousedících hodnot škály – mírně a výrazně (vyšší a nižší míra). Vyslovenou hypotézu přímo potvrzuje výsledek u hodnoty „výrazně vyšší inovační aktivita“. Výrazně nejvyšší podíl podniků patří do shluku AA a s klesající tendencí vzhledem k finančním kritériím u jednotlivých následujících shluků výrazně nejmenší počet podniků patří do shluku CC. Podobný závěr s potvrzením hypotézy lze učinit taktéž u hodnoty škály opačné, tedy „výrazně nižší inovační aktivita“, která je zaznamenána u vyššího počtu podniků z hluku CC a BB než u podniků z prvních tří shluků. Pokud ale hodnotíme vyšší a nižší míru inovační aktivity celkem, tedy za dvě sousedící hodnoty škály, hypotézu není možné potvrdit.

i) podíl specifických a velmi specifických produktů na celkových tržbách

Strategie diferenciacce může znamenat snahu o odlišení se v mnoha oblastech, mezi které patří také odlišení se prostřednictvím produktů. Právě tato specifická může vést k vyšším ziskům, pokud se podniku podaří úspěšně realizovat danou specifická na trhu. Na druhou stranu podniky produkující specifické výrobky nemůžou v plné míře využívat výhody z ekonomie množství, což se může negativně projevit v nákladech s následným ovlivněním ziskovosti. Růst aktiv u produkce takovýchto výrobků je závislý spíše na strategii podniku, odvětví a konkurenčním prostředí. Vyšší podíl specifických výrobků na tržbách tedy nemusí znamenat růst aktiv.

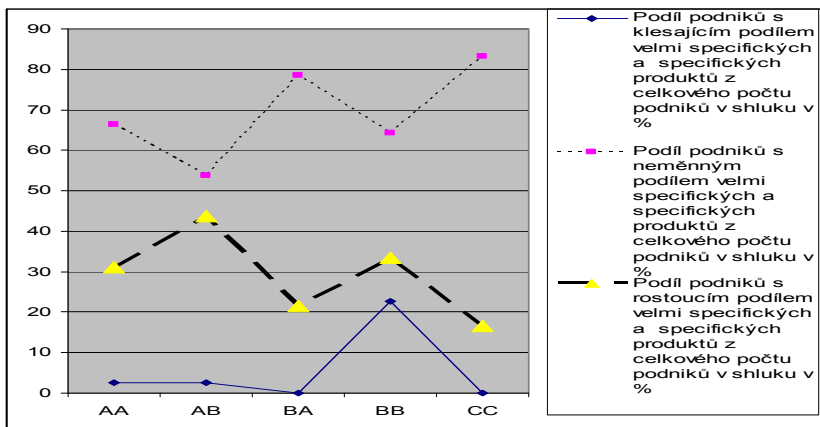
U ukazatele byl analyzován jak samotný stávající podíl na tržbách, tak i trend vývoje podílu za období uplynulých pěti let.

Tabulka č. 10: Trend vývoje podílu velmi specifických a specifických produktů na celkových tržbách za posledních 5 let

Trend vývoje podílu velmi specifických a specifických produktů na celkových tržbách za posledních 5 let	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					Celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
1 - klesající	3	1	0	4	0	8
Podíl podniků s klesajícím podílem velmi specifických a specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	2,6	2,6	0	22,7	0	
2 - neměnný	77	21	33	113	35	279
Podíl podniků s neměnným podílem velmi specifických a specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	66,4	53,8	78,6	64,2	83,3	
3 - rostoucí	36	17	9	59	7	128
Podíl podniků s rostoucím podílem velmi specifických a specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	31	43,6	21,4	33,5	16,7	
Celkem	116	39	42	176	42	415

Zdroj: autorka

Graf č. 10: Trend vývoje podílu velmi specifických a specifických produktů na celkových tržbách za posledních 5 let



Zdroj: autorka

Výsledky analýzy hodnotící vývoj podílu specifických a velmi specifických výrobků na celkových tržbách za posledních pět let ukazují, že zvýšení pozornosti nebo orientace na tyto produkty pravděpodobně vede k vyšší hospodářské úspěšnosti, přestože ne zcela jednoznačně. Z dostupných dat nelze vysvětlit hodnoty za shluk BB u klesajícího podílu těchto produktů a ani hodnoty za shluk BA u rostoucího podílu. Počty podniků v obou shlucích u těchto podílů jsou ovšem velmi malé a výsledky nelze generalizovat.

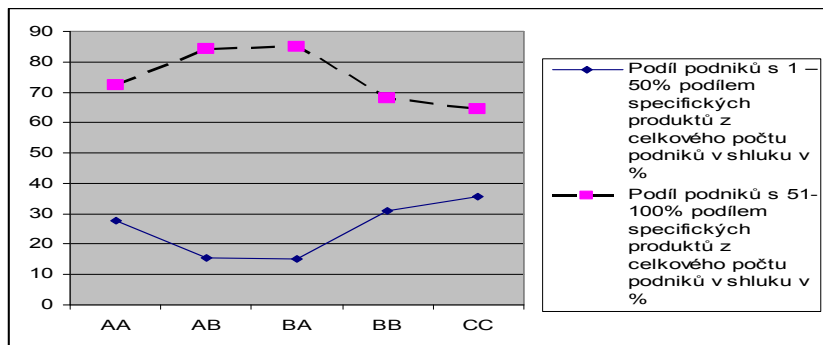
Tabulka č. 11: Podíl velmi specifických a specifických produktů na celkových tržbách

Podíl velmi specifických a specifických produktů na celkových tržbách – stávající situace - v %	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					Celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
1 – 25 %	14	3	4	31	5	57
Podíl podniků s daným procentem specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	13,9	9,4	12,2	21,4	17,9	
26 – 50 %	14	2	1	14	5	36
Podíl podniků s daným procentem specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	13,9	6,2	3	9,7	17,9	
Podíl podniků s 1 – 50% podílem specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	27,8	15,6	15,2	31,1	35,8	
51 – 75 %	10	3	1	16	1	31
Podíl podniků s daným procentem specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	9,9	9,4	3	11	3,6	
76 – 100 %	63	24	27	84	17	215
Podíl podniků s daným procentem specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	62,3	75	81,8	57,9	60,7	

Podíl podniků s 51-100% podílem specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v%	72,2	84,4	84,8	67,9	64,3	
Celkem	101	32	33	145	28	339

Zdroj: autorka

Graf č. 11: Podíl velmi specifických a specifických produktů na celkových tržbách



Zdroj: autorka

Výsledky analýzy potvrdily stanovenou hypotézu částečně. Ze tří shluků, které je možné označit za hospodářsky úspěšné, u dvou je četnost podniků s vyšším než 50% podílem specifických produktů na tržbách vyšší než u dvou shluků zastupujících hospodářsky neúspěšné podniky. Shluk AA, tedy podniky s nadprůměrnými hodnotami obou finančních ukazatelů, se ale poněkud vymyká z naznačené souvislosti. Opětovně ani v tomto případě nelze z daných dat vyvodit důvod.

j) hodnocení kvality produktů podniku

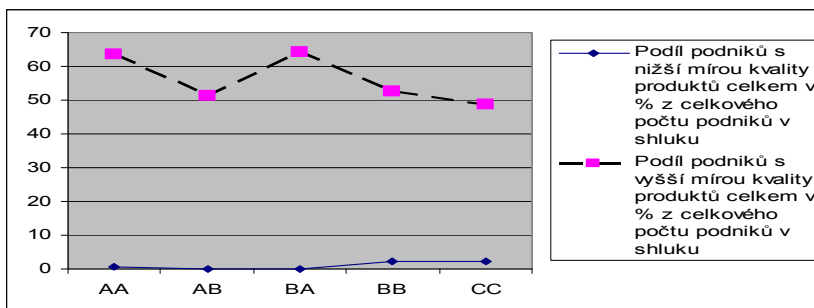
Tabulka č. 12: Míra kvality produktů

Míra kvality produktů – ve srovnání s konkurencí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
výrazně nižší	0	0	0	0	0	0
Podíl podniků s výrazně nižší mírou kvality produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	0	0	0	0	0	
mírně nižší	1	0	0	4	1	6
Podíl podniků s mírně nižší mírou kvality produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	0,8	0	0	2,1	2,4	
Podíl podniků s nižší mírou kvality produktů celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	0,8	0	0	2,1	2,4	
přibližně stejná	43	20	15	83	20	181
Podíl podniků s přibližně stejnou mírou kvality produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	35,8	48,8	35,7	45,4	48,8	
mírně vyšší	47	12	18	70	13	160
Podíl podniků s mírně vyšší mírou kvality						

produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	39,2	29,3	42,9	38,3	31,7	
výrazně vyšší	29	9	9	26	7	80
Podíl podniků s výrazně vyšší mírou kvality produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	24,2	21,9	21,4	14,2	17,1	
Podíl podniků s vyšší mírou kvality produktů celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	63,4	51,2	64,2	52,5	48,8	
celkem	120	41	42	183	41	427

Zdroj: autorka

Graf č. 12: Míra kvality produktů



Zdroj: autorka

Zatímco podíly podniků, které uvedly, že kvalita jejich produktů je nižší než je tomu u konkurence, jsou příliš malé pro vyslovení závěru, výsledky u odpovědi „vyšší míra kvality produktů ve srovnání s konkurencí“ umožňují vyslovit závěr, že stanovená hypotéza byla částečně potvrzena. Podniky hospodářsky neúspěšné jsou zastoupeny u této odpovědi méně než podniky hospodářsky úspěšné. Výjimku představují podniky ve shluku AB. Rozdíly ale nejsou velké a také v tomto případě nejsou k dispozici další potřebné informace vysvětlující tuto situaci.

k) cenění jména/značky podniku

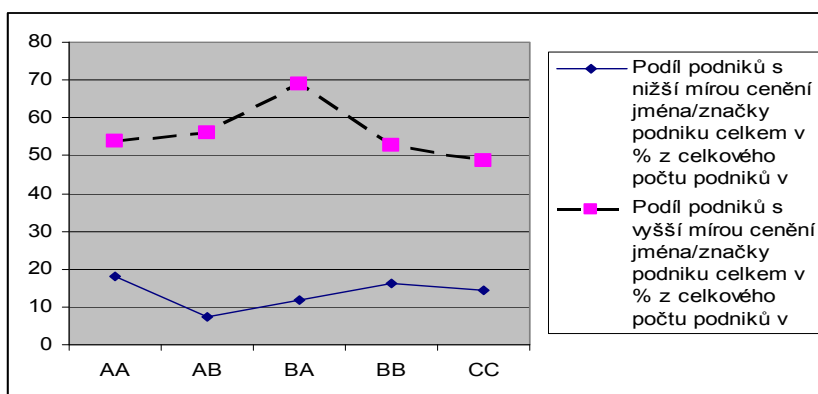
Tabulka č. 13: Míra cenění jména (značky) podniku

Míra cenění jména (značky) podniku – ve srovnání s konkurencí	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
výrazně nižší	4	0	1	7	1	13
Podíl podniků s výrazně nižší mírou cenění jména/značky podniku z celkového počtu podniků v shluku v %	3,4	0	2,4	3,8	2,4	
mírně nižší	17	3	4	23	5	52
Podíl podniků s mírně nižší mírou cenění jména/značky podniku z celkového počtu podniků v shluku v %	14,5	7,3	9,5	12,6	11,9	
Podíl podniků s nižší mírou cenění jména/značky podniku celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	17,9	7,3	11,9	16,4	14,3	
přibližně stejná	33	15	8	56	16	128
Podíl podniků s přibližně stejnou mírou	28,2	36,6	19	30,8	38,1	

cenění jména/značky podniku z celkového počtu podniků v shluku v %						
mírně vyšší	40	14	24	71	13	162
Podíl podniků s mírně vyšší mírou cenění jména/značky podniku z celkového počtu podniků v shluku v %	34,2	34,1	57,1	39	30,9	
výrazně vyšší	23	9	5	25	7	69
Podíl podniků s výrazně vyšší mírou cenění jména/značky podniku z celkového počtu podniků v shluku v %	19,7	21,9	11,9	13,7	16,7	
Podíl podniků s vyšší mírou cenění jména/značky podniku celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	53,9	56	69	52,7	48,6	
celkem	117	41	42	182	42	424

Zdroj: autorka

Graf č. 13: Míra cenění jména (značky) podniku



Zdroj: autorka

Manažeři hospodářsky méně úspěšných podniků o něco méně často usuzují, že jejich jméno nebo značka je ceněna více než je tomu u konkurence, rozdíly oproti hospodářsky úspěšným podnikům ale nejsou velké. Přesto lze hypotézu označit za částečně potvrzenou. Nejvíce takovýto názor na cenění jména/značky zastávají zástupci podniků z shluku BA, tedy ze skupiny podniků, které vykazují podprůměrný růst ziskovosti, zato ale nadprůměrný růst aktiv. Pokud by v tomto shluku byly zastoupeny podniky, které mají hodnotu značky či goodwill oceněný a toto ocenění se zařadilo v průběhu sledovaného období mezi aktiva podniku, byl by tento výsledek potěšující a podpořil by potvrzení hypotézy. Dotazníkové šetření ale tuto otázku nezkoumalo. Nelze tedy zdůvodnit tento výsledek. Vzhledem k tomu, že značka nebo dobré jméno podniku bývá většinou zhodnoceno a projeví se ve vyšší přidané hodnotě, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit více, dalo by se očekávat, že podíl podniků z shluků zahrnujících podniky hospodářsky úspěšné bude výrazněji vyšší než o obou ostatních shluků. Takové hodnoty ale nebyly naměřeny. Také zde může sehrávat roli situace v odvětví a konkurenčním prostředí, která výše uvedené výhody snižuje až neguje.

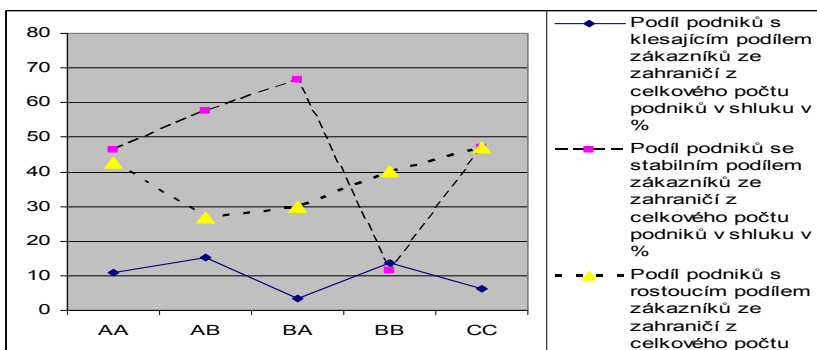
I) teritoriální struktura zákazníků- podíl exportu na celkových tržbách

Tabulka č. 14: Trend vývoje podílu zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách za poslední 3 roky

Trend vývoje podílu zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách za poslední 3 roky	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					Celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
1 - klesající	9	4	1	18	2	34
Podíl podniků s klesajícím podílem zákazníků ze zahraničí z celkového počtu podniků v shluku v %	11	15,4	3,3	13,6	6,2	
2 - neměnná	38	15	20	61	15	149
Podíl podniků se stabilním podílem zákazníků ze zahraničí z celkového počtu podniků v shluku v %	46,3	57,7	66,7	11,4	46,9	
3 - rostoucí	35	7	9	53	15	119
Podíl podniků s rostoucím podílem zákazníků ze zahraničí z celkového počtu podniků v shluku v %	42,7	26,9	30	40,2	46,9	
Celkem	82	26	30	132	32	302

Zdroj: autorka

Graf č. 14: Trend vývoje podílu zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách za poslední 3 roky



Zdroj: autorka

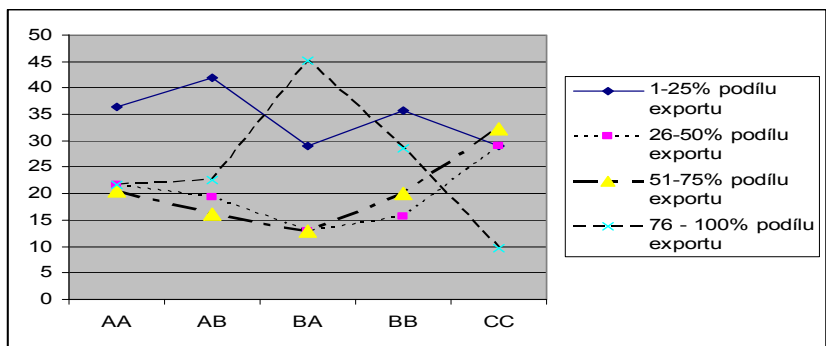
Tabulka č. 15: Podíl zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách

podíl zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách - export - v %	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti					Celkem
	AA	AB	BA	BB	CC	
1 – 25 %	32	13	9	50	9	113
Podíl podniků s daným procentem exportu z celkového počtu podniků v shluku v %	36,4	41,9	29	35,7	29	
26 – 50 %	19	6	4	22	9	60
Podíl podniků s daným procentem exportu z celkového počtu podniků v shluku v %	21,6	19,4	12,9	15,7	29	
51 – 75 %	18	5	4	28	10	65
Podíl podniků s daným procentem exportu z celkového počtu podniků	20,4	16,1	12,9	20	32,3	

v shluku v %						
76 – 100 %	19	7	14	40	3	83
Podíl podniků s daným procentem exportu z celkového počtu podniků v shluku v %	21,6	22,6	45,2	28,6	9,7	
	42	38,7	58,1	48,6	42	
Celkem	88	31	31	140	31	321

Zdroj: autorka

Graf č. 15: Podíl zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách



Zdroj: autorka

Orientace na export a to i měnící se v průběhu posledních tří let neovlivňuje hospodářsko úspěšnost podniků. Určitá souvislost se objevila pouze v případě podílu exportu na celkových tržbách vyšším než 75%, kde ale nejvyšší podíl podniků byl dosažen u shluku BA a pouze u shluku CC byl zaznamenán nejnižší podíl podniků s tímto podílem exportu. U dalších tří sledovaných intervalů podílů nelze nalézt buď žádnou souvislost anebo dochází naopak k opačnému trendu – hospodářsky neúspěšné podniky jsou více zastoupeny u intervalů s vyšším podílem exportu než 25% (tedy s podílem 26 – 50% a 51 – 75%) než hospodářsky úspěšné podniky. Podobné závěry lze vyslovit také u trendu vývoje podílu za poslední tři roky a to zejména u podílu rostoucího, kde jsou nejvíce zastoupeny podniky v shluku CC.

Je ale nutné uvést, že určitý podíl podniků ve vzorku patří do odvětví stavebnictví, u kterých míra exportu není nikterak vysoká a výsledky analýzy zde proto můžou být zkresleny. Data by bylo vhodné také propojit i se sledovaným typem strategie, specifičností produktů i zeměmi exportu.

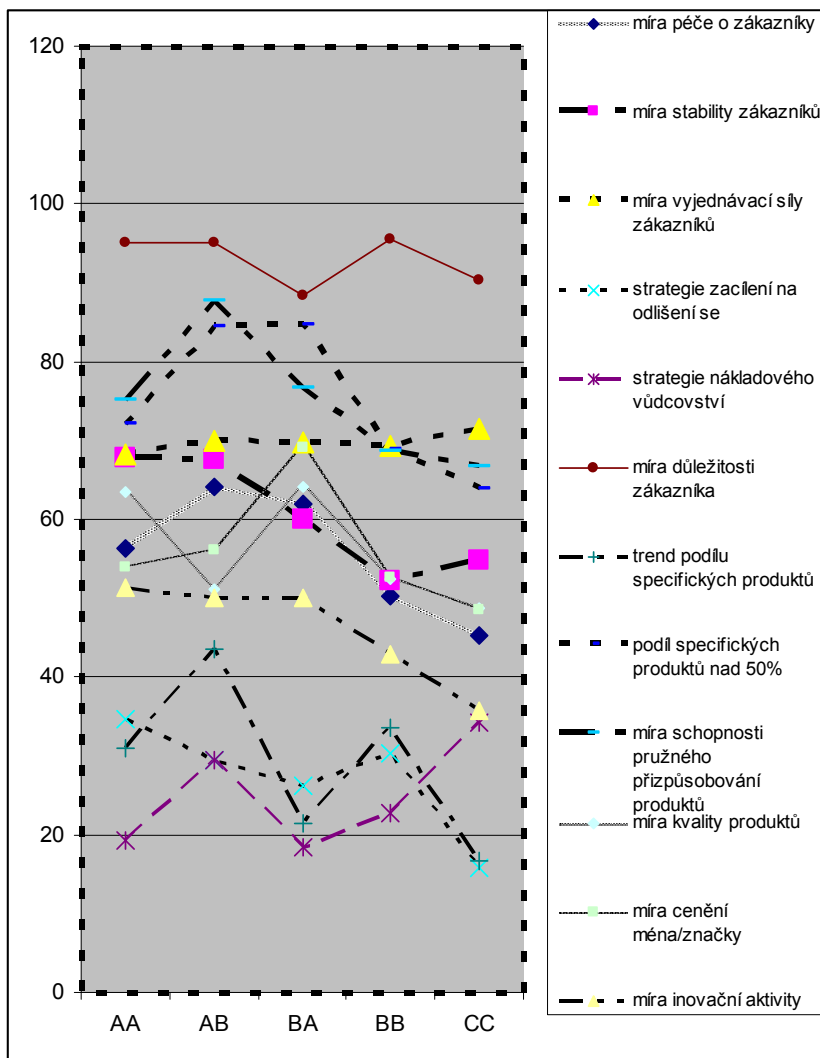
Sumarizace výsledků

Tabulka č. 16: Sumární výsledky analýzy sledovaných ukazatelů

Sledovaný parametr	Shluky podniků podle ekonomické úspěšnosti				
	AA	AB	BA	BB	CC
Podíl podniků s vyšší mírou péče o zákazníky celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	56,4	64,1	61,9	50,3	45,3
<i>Podíl podniků s vysokou mírou stability zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	<i>67,8</i>	<i>67,5</i>	<i>60</i>	<i>52,2</i>	<i>54,8</i>
Podíl podniků s vyšší vyjednávací silou zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	68,3	70	69,8	69,4	71,4
<i>Podíl podniků sledujících strategii zacílení na odlišení se z celkového počtu podniků v shluku v %</i>	<i>34,7</i>	<i>29,4</i>	<i>26,3</i>	<i>30,4</i>	<i>15,8</i>
Podíl podniků sledujících strategii nákladového vůdcovství z celkového počtu podniků v shluku v %	19,2	29,4	18,4	22,8	34,2
Podíl podniků s vysokou mírou důležitosti zákazníka celkem v % z celkového počtu podniků v shluku	95	95,1	88,4	95,5	90,4
Podíl podniků s rostoucím podílem velmi specifických a specifických produktů z celkového počtu podniků v shluku v %	31	43,6	21,4	33,5	16,7
<i>Podíl podniků s podílem specifických produktů na tržbách od 51 do 100% z celkového počtu podniků v shluku v %</i>	<i>72,2</i>	<i>84,4</i>	<i>84,8</i>	<i>68,9</i>	<i>64</i>
<i>Podíl podniků s vyšší mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	<i>75,1</i>	<i>87,8</i>	<i>76,7</i>	<i>68,7</i>	<i>66,7</i>
<i>Podíl podniků s vyšší mírou kvality produktů celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	<i>63,4</i>	<i>51,2</i>	<i>64,2</i>	<i>52,5</i>	<i>48,8</i>
<i>Podíl podniků s vyšší mírou cenění jména/značky podniku celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	<i>53,9</i>	<i>56</i>	<i>69</i>	<i>52,7</i>	<i>48,6</i>
<i>Podíl podniků s vyšší mírou inovační aktivity celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	<i>51,3</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>42,8</i>	<i>35,7</i>

Zdroj: autorka

Graf č. 16: Sumární výsledky analýzy sledovaných ukazatelů



Zdroj: autorka

Ze sumárního přehledu sledovaných ukazatelů uvedených v tabulce a grafu č. 16 vyplývají tyto výsledky. Jednoznačná souvislost mezi hospodářskou úspěšností podniku a určitým faktorem – pokud podniky rozdělíme do dvou skupiny na podniky úspěšné (shluky AA, AB, BA) a neúspěšné (shluky BB, CC) byla zjištěna u následujících faktorů:

- míra stability zákazníků
- míra péče o zákazníka
- podíl specifických produktů na tržbách celkem, a to v případě podílu vyššího než 51%
- míra schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků

- e) míra inovační aktivity
- f) míra kvality produktů a služeb
- g) míra cenění značky/jména podniku

V případě těchto čtyř faktorů byly zjištěny zřejmé odlišnosti mezi podniky úspěšnými a neúspěšnými. U těchto faktorů byly teda potvrzeny formulované hypotézy a lze je označit za faktory konkurenceschopnosti pro podniky ve zkoumaném vzorku. Inovační aktivita a stabilita zákazníků zastupují faktory, kdy odlišnosti mezi úspěšnými a neúspěšnými podniky byly relativně velmi velké a faktor inovační aktivity je zároveň faktorem, kdy související hypotéza byla potvrzena stoprocentně, tj. byla zjištěna přímá souvislost mezi mírou hospodářské úspěšnosti a zjištěnou hodnotou .

Ne zcela jednoznačná souvislost a již vůbec ne souvislost přímá byla nalezena u těchto faktorů:

- a) rostoucí podíl specifických produktů na tržbách celkem
- b) sledování strategie nákladového vůdcovství
- c) sledování strategie zacílení na odlišení se
- d) míra vyjednávací síly zákazníků

Hypotézy v tomto případě byly potvrzeny, ale pouze částečně a to u shluků podniků velmi úspěšných, tj. shluku AA ve srovnání s podniky neúspěšnými, tj. shluku CC. U dalších shluků na základě získaných výsledků nelze tvrdit, že hospodářsky úspěšnější podniky dosahují vyšší míru u sledovaných ukazatelů.

Faktory „míra důležitosti zákazníka“, „míra zužování/rozšiřování trhů“ a „podíl exportu“ podle výsledků analýzy pravděpodobně nepatří mezi ty, které by podniky mohly zařadit mezi faktory konkurenceschopnosti. Na druhou stranu pro jednoznačnost takového tvrzení chybí další informace sloužící jako podpůrné argumenty. Ukazatel „míra důležitosti zákazníka“ není ukazatelem dostatečně konkrétním. Hospodářsky neúspěšné podniky budou míru důležitosti pocítovat jinak než hospodářsky úspěšné. Podobně je tomu tak u ukazatelů „míry zužování/rozšiřování trhů a podílu exportu i růstu podílu exportu. Tyto ukazatele navíc mohou také souviset s vyšším vynakládáním úsilí nebo zdrojů podniku a mohou se tak negativně projevit v hospodářských výsledcích podniků i v relativně delším období, za které lze považovat i období pro analýzu finančních výsledků sledovaných podniků.

5. ZÁVĚR

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tento článek neměl za cíl prezentovat výsledky celého velmi rozsáhlého průzkumu faktorů konkurenceschopnosti českých podniků. Byl zaměřen pouze na uvedení výsledků analýzy vybraných ukazatelů, které jsou spojeny se vztahem podnik – zákazník. Je nutné tuto skutečnost připomenout, protože zjištěné skutečnosti zde uvedené mohou vést k nekorektním závěrům. Kromě toho byla provedena pouze jednoduchá analýza jednotlivých ukazatelů, která sice pomohla zjistit rozdíly mezi naměřenými hodnotami porovnávanými podniky ze skupiny hospodářsky úspěšných s podniky ze skupiny hospodářsky neúspěšných. Ty ale nejsou v mnoha případech dostatečně velké pro vyslovení generalizujících závěrů.

Na druhou stranu získané výsledky tendují k určitému souhlasu, týkajícího se souvislosti na zákazníka orientovaného chování podniku s dosažením lepších finančních výsledků. V rámci takovéto orientace byly v empirickém šetření nalezeny tři faktory, u kterých je vztah viditelný. Jsou jimi inovační aktivita, pružné přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků, což můžeme považovat za ukazatel mající velmi blízko prvnímu a nakonec je to stabilita zákazníků. K nim je možné přiřadit ještě i vyšší než 50% podíl specifických produktů na celkovém obratu. Tento ukazatel má přitom velmi blízko jak k inovativnosti podniků, tak i stabilitě. Specifičnost může představovat výraznou konkurenční výhodu a ačkoliv není nutné, aby na specifické produkty zaměřené podniky vyvíjely vyšší inovační aktivitu než konkurenti, udržet si takovou konkurenční výhodu v dnešní ekonomice větší úsilí v inovačních aktivitách předpokládá. Vyšší specializace může také znamenat vyšší věrnost zákazníků, kdy zákazníci právě schopnost podniku vyrobit specifické produkty oceňují jako hodnotu, kterou od konkurence nemusí získat.

Inovace a produkce specifických produktů předpokládá vyšší náklady, které nemusí být vždy vykompenzovány možností využít vyšší ceny a dosáhnout vyšší marže. Finanční výsledky proto nemusí být lepší než u podniků, které tyto aktivity neprovádí. Je to ovšem hypotetická úvaha, podmíněna řadou dalších okolností.

U některých faktorů byly výsledky spíše v prospěch podniků méně excelentních, tj. nepatřících do shluku označeného jako AA, ale do zbývajících dvou. Jde například o míru péče o zákazníky, již uvedený podíl specifických produktů na tržbách celkem vyšší než 51%, míru přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků, míru kvality i míru cenění jména/značky podniku. Šetření ale neumožnilo nalézt důvody k těmto zjištěním.

Pokud porovnáme výsledky analýzy se závěry empirických šetření a teoretickými koncepty uvedenými v kapitole 2, vidíme, že výsledky korespondují se situací zjištěnou v rámci jiných průzkumů a to i v zahraničí. Přes možná omezení, které empirické šetření konkurenceschopnosti českých podniků provázelo se tak lze přiklonit k závěru, že orientace na zákazníka, budování a udržování vztahu se zákazníkem vede – samozřejmě za podpory dalších faktorů – k úspěšnosti podniků a jejich konkurenceschopnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

AMBASTHA, A., MOMAYA, K. Competitiveness of Firm: Review of Theory, Frameworks and Models. Singapore Management Review, č.neuveveno, 2004.

ARNULF, J.K. What's measured is not necessarily managed: Cognitive contingencies of organizational measurement. Scandinavian Journal of Psychology. 46/2005. s. 59-68.

BLAŽEK, L. Metodická východiska a realizace empirického šetření na podnicích. In: Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2007. ISBN978-80-210-4456-2.

BOYCE, G. Valuing customers and loyalty: The rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (devalued) customers. Critical Perspectives on Accounting 11/2000, s. 649-689.

CARRILLAT, F.A. et al. Market-driving organizations: A Framework. *Academy of Marketing Science Review*, svazek 2004, č. nevedeno, 2004.

CHONG, D. *Arts Management*. London: Routledge, 2002. ISBN 0415236827.

CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*. 7. 2%2005. s. 91-109.

CLARKE, T. The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*. 2/1998. s. 182–194.

D'SOUZA, D. E., WILLIAMS, F. P. Appropriateness of the stakeholder approach to measuring performance. *Journal of Managerial Issues*. 12 2/2000. s. 227–246.

FITTCHE, J. A. *Buyers be wary: marketing stakeholder values and the consumer*. Nottingham: Nottingham University, ICCSR, 2004.

GIBSON, R. ed. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.

GREENLEY, G. G., FOXALL, G. R. Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. *Journal of Management Studies*. 34, 2/1997. s. 259 – 284.

GREENLEY, G. G., FOXALL, G. R. External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*. 15/1998. s. 51-69.

GREENLEY, G. G. et al. Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. *Journal of Strategic Marketing*. 12/2004. s. 163–182.

HEENE, A., DENTCHEV, N. A. *A Strategic perspective on stakeholder management*. Working Paper. Gent: Universiteit Gent, 2004.

HEIENS, R. A. Market orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 1/2000. s. 1-5.

KLAPALOVÁ, A. Zákazník jako stakeholder. In: *Vývojové tendence podniků*, svazek I. Sborník příspěvků je Specifickému výzkumu Katedry podnikového hospodářství, Brno: MU, 2005. 1. vydání.

KLAPALOVÁ, A. Vztah se zákazníkem - možnosti metodiky šetření. In *Vývojové tendence podniků II. první*. Brno : Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2006. o s. 219-262. ISBN 80-210-4133-1.

KOHLI, A. K. et al. MARKOR: a Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*. 11/1993. s. 467–477.

MAN, T. W. Y. et al. The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. 2/2002. s. 123-142.

MIKALSEN, K. H., JENTOFT, S. From user-groups to stakeholders? The public interest in fisheries management. *Marine Policy*. 25/2001. s. 281–292.

NARVER, J. C., SLATER, S. F. The effect of a market orientation on a business profitability. *Journal of Marketing*. 10/1990 s. 20–35.

WADDOCK, S. A., GRAVES, S. B. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business and Society*. č.3, 1997. s. 250-279.

PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. ISBN 8085605120.

PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 8085605112.

WRIGHT, W. F. Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research*. 1/24. s. 1-38.

MAVONDO, F. T., Market Orientation: Scale Invariance and Relationship to Generic Strategie Across Two Countries. *Journal of Market Focused Management*. 4/1999. s. 125-142.

PURSEY, P.M.A.R.HEUGENS. *Strategic Issues Management: Implications for Corporate Performance*. IM Thesis. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2001.

READMAN, J., GRANTHAM, A. *Strategy Frameworks and the Positioning of UK Electronic Games Super Developers*. Centrim working paper 01/04. Brighton: The Freeman Centre (University of Sussex campus), 2004. s.1-30.

SINGH, K. R. et al. Competitiveness analysis of a medium snacel organisation in India: a case. *International Journal of a Global Business and Competitiveness*. 1/2006. s. 27-40.

SMITHEE, A. *Strategic marketing and the Resource Based View of the Firm*. *Academy of Marketing Science review*, svazek neuvaden, č. neuvadeno, 1999.

SVENSSON, G. Re-evaluating the marketing concept. *European Business Review*. 2/2001. s. 95-101.

ŠIŠKA, L. *Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS*. Working paper 10/2008. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity.

WALTER, A., RITTER, T., GEMÜNDEN, H. G.. Value creation in buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, svazek neuvaden, č. 30, 2001.

WHITE, R. E. Generic Business Strategie, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*. 7. 11/1986. s 217–231.

World Competitive Yearbook 2008. Dostupné na: <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>

VLIV DODAVATELŮ NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

EVA KUBÁTOVÁ

Cílem příspěvku je analyzovat vztah mezi konkurenceschopností podniku a vybranými faktory v oblasti dodavatelů. Ke zjištění vztahu bylo využito dat z empirického šetření Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky provedeného v roce 2007. Konkurenceschopnost podniku je určena na základě finančních dat. Vybranými proměnnými z oblasti dodavatelů jsou stabilita dodavatele, specifická dodávek, teritorium dodavatele a důležitost vybraných kritérií výběru dodavatele.

1. ÚVOD

Porter uvádí „*dodavatelé podniku dodávají nejen určitý výrobek, ale mohou také řadou dalších způsobů ovlivnit výkonnost podniku*“.¹

Analýza dodavatelů byla součástí dotazníkového šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V rámci dotazníku byla vedle dat o dodavatelích získávána i data za další stakeholdery (odběratelé, zaměstnanci...) a další podnikové oblasti (vnější faktory konkurenceschopnosti, vnitřní faktory konkurenceschopnost atd.). Získaná data byla zpracovávána v několika krocích.

Nejprve byla provedena primární analýza dat, tzn. zjištění četností odpovědí na otázky v dotazníku (výsledky primární analýzy viz Blažek a kol., 2007).

Dalším úkolem bylo vyhodnocení hospodářské úspěšnosti podniků (dále jen konkurenceschopnosti). Tato byla provedena na základě sesbíraných finančních dat (blíže k metodice určování hospodářské úspěšnosti viz Šiška, 2008). Ke každému podniku byla doplněna hodnota proměnné popisující konkurenceschopnost podniku. Pro účely tohoto WP byly podniky rozděleny do 4 skupin (shluků) dle hospodářské úspěšnosti.²

V neposlední řadě je třeba vyhodnotit vztah jednotlivých složek dotazníku (předpokládaných faktorů konkurenceschopnosti) a konkurenceschopností (tedy zařazením do jednoho ze shluků) a právě tato fáze je i náplní předkládaného příspěvku.

Cílem tohoto „working paperu“ je zjistit vztah mezi konkurenceschopností podniku a jednotlivými faktory konkurenceschopnosti v oblasti dodavatelů. K analýze bude použito převážně korelačních koeficientů, t-testů a ANOVA analýzy.

2. DŮLEŽITOST DODAVATELŮ

Nákup je jednou ze základních činností podniku, která má významný vliv na výkonnost resp. konkurenceschopnost podniku. K tomu přispívá skutečnost, že náklady na pořízení zboží tvoří v podnicích od 50 % do 80 % celkových nákladů dle

¹ PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1995, str. 56.

² Původně byly vytvořeny shluky AA, AB, BA, CC, DD. Pro tento WP byl spojen shluk AB a BA do jednoho. Výsledkem jsou pouze 4 shluky podniků, kdy shluk 1 seskupuje neúspěšnější podniky a shluk 4 nejméně úspěšné, a to z pohledu finančních dat.

odvětví, a až 55 % z celkových tržeb u výrobních podniků. Dalším důvodem je spojitost nákupu s kvalitou produktů. Až 50 % problémů s kvalitou může být přisouzeno nekvalitním nakupovaným materiálům (Fawcett, 2000, str. 2).

Vztah nákupu k výkonnosti podniku potvrzuje i Monczka, který vnímá nákupní funkci a její důležitost ve vztahu k ziskovosti podniku následovně (Monczka, 1998):

- jedná se o jednu ze základních oblastí pro nákladové úspory (uvážíme-li, že 50 % celkových nákladů tvoří náklady na pořízení zboží a služeb – viz výše);
- nákup má hlavní vliv na kvalitu, která je vnímána jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti¹;
- je zde počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu.

Také Gadde a Håkansson se ve svých pracech zabývají důležitostí nákupu resp. řízením dodavatelských vztahů. Celkové náklady jsou z velké části tvořeny náklady na nakoupené zboží či služby. V jakém poměru jsou tvořeny, závisí na odvětví, ve kterém podniky působí, jak Gadde a Håkansson uvádějí. Výběr dodavatele tedy může ovlivnit přímé náklady resp. cenu nakupovaného zboží. Výběr dodavatele však může ovlivnit nejen cenu, ale i kvalitu dodávaných produktů a tak i kvalitu nabízených produktů. Vedle odvětví resp. v kombinaci s odvětvím lze předpokládat, že na řízení dodavatelských vztahů může mít vliv i velikost podniku. Charakter odvětví spolu s velikostí podniku jsou veličinami, které mají vliv na vyjednávací sílu podniku. Více o nákupu ve WP Kubátová (2007).

3. KONCEPCE DOTAZNÍKU ČÁSTI DODAVATELÉ

Zařazení dodavatelů do dotazníku, jako důležitého stakeholdera, je nevyhnutelné. Do dotazníku byly zakomponovány dvě oblasti zjišťování, a to typ dodavatelských vztahů a způsoby jejich řízení. Některé jsou zjišťovány přímo v části B5 Dodavatelé, a jiné jsou zjišťovány napříč dotazníkem, z důvodu provázanosti i s jinými oblastmi. Primární analýza dat, tedy četnosti odpovědí, byla popsána v Blažek a kol. (2007).

Pro sekundární analýzu již byly vybrány pouze některé z proměnných a byly vytvořeny umělé proměnné (často souhrnné), které jsou lépe interpretovatelné ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Vybrány byly ty proměnné, na které odpověděl dostatečný počet respondentů (nad 66 %) a které měly zodpovídat všichni respondenti (tzn. že z odpovědi není někdo vyloučen na základě určité odpovědi na předchozí otázku). Vyřazeny byly budoucí trendy u jednotlivých proměnných. Důvodem je skutečnost, že určení konkurenceschopnosti podniku jako závislé proměnné vychází z finančních dat za roky 2000-2006, a nebylo by tedy správné (z pohledu kauzality) analyzovat dopad budoucích hodnot faktorů konkurenceschopnosti na finanční výkonnost z předchozích let. Do analýzy závislosti tak bude vstupovat pouze minulý trend a stávající hodnota dané proměnné.

¹ Tuto skutečnost potvrzují i data získaná v rámci provedeného dotazníkového šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V rámci jedné z otázek týkajících se vnitřních faktorů konkurenceschopnosti, respondenti označovali kvalitu produktů ve srovnání s konkurenty a dále pak vliv dané úrovně na konkurenceschopnost. Z dat vyplývá, že s rostoucí kvalitou roste i její vliv na konkurenceschopnost (míra korelace je 0,603 tedy velmi silný vztah, signifikance dosahuje úrovně 0,000).

Tabulka č. 1: Přehled proměnných pro další analýzu

B 5.1. Typ dodavatele
Nebude použita
B 5.2. Stabilita dodavatele
Stabilita dodavatelů v průměru (minulý trend)
Stabilita dodavatelů v průměru (stávající situace)
B 5.3. Teritorium dodavatele
Minulý trend v objemu dodávek ze zahraničí
Procento dodávek ze zahraničí na dodávkách celkem
B 5.4. Specifičnost dodávek
Procento specifických dodávek na dodávkách celkem
Procento velmi specifických dodávek na celkových specifických dodávkách
Minulý trend v míře specifičnosti dodávek
B 5.5. Kritéria výběru dodavatele
Minulý trend důležitosti ceny
Důležitost ceny
Minulý trend důležitosti kvality
Důležitost kvality
Minulý trend důležitosti kritérií při výběru dodavatele v průměru
Důležitost kritérií výběru dodavatele v průměru
Minulý trend významnosti ceny proti ostatním kritériím v průměru
Minulý trend významnosti platebních podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti ostatních dodacích podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti kvality produktů proti průměru
Minulý trend významnosti certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Minulý trend významnosti doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Minulý trend významnosti referencí jiných odběratelů proti průměru
Minulý trend významnosti souladu s Vaší politikou CSR proti průměru
Významnost ceny proti průměru
Významnost platebních podmínek proti průměru
Významnost ostatních dodacích podmínek proti průměru
Významnost kvality produktů proti průměru
Významnost certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Významnost doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Významnost referencí jiných odběratelů proti průměru
Významnost souladu s Vaší politikou CSR proti průměru

Zdroj: vlastní zpracování

3.1. Typ dodavatelů

V rámci dotazníku jsme se pokusili zjistit typ dodavatelů, od kterých podniky nakupují. Navržená typologie se skládala z typů: maloobchod, velkoobchod, dodavatelé mimo koncern a dodavatelé v rámci koncernu. Ukázalo se, že navržená typologie byla velmi problematická z toho důvodu, že respondenty nebyla správně pochopena a zahrnovala dvě odlišné typologie. Respondenti například uváděli zastoupení dodavatelů v rámci či mimo koncern i v případě, že podnik nebyl součástí koncernu. V primární analýze dat jsme tak podniky rozdělili na koncernové a nekoncernové. Pokud podnik nebyl součástí koncernu, a označil za typ dodavatele i „dodavatelé mimo koncern“ nebo „dodavatele v rámci koncernu“, byl součet těchto dvou kategorií označen za typ dodavatel „ostatní dodavatelé“.

I přes provedené úpravy však s daty získanými v rámci této otázky nelze pracovat bez rozlišení na koncernové a nekoncernové. Navrhujeme proto, od této otázky, při zjišťování faktorů konkurenceschopnosti upustit. Navíc tuto typologii neshledáváme za důležitou pro úspěšnost podniku.

3.2. Stabilita dodavatelů

Stabilita dodavatelů byla v rámci šetření také zjišťována, a to pro jednotlivé, tedy čtyři, typy dodavatelů. Jak už bylo uvedeno výše, použitá typologie není použita. Bylo proto možné a vhodné pracovat s jedním souhrnným parametrem stability, k čemuž využijeme aritmetický průměr.

Vztah mezi dodavatelem a odběratelem je určitým vztahem závislosti a „*je nutné, aby bylo dosaženo oboustranně vyvážených a prospěšných vztahů postavených na důvěře obchodních partnerů*“.¹ Budování dlouhodobých vztahů je předmětem řízení dodavatelských vztahů, často označované jako koncept SRM (Supplier relationship management) analogicky ke konceptu CRM (Customer relationship management). Více o SRM bylo napsáno v Kubátová (2006). Mezi dodavatelem a odběratelem však neexistují pouze dlouhodobé vztahy, ale i krátkodobé epizodické vztahy. Epizodický vztah s dodavatelem přináší určité výhody. Gadde a Håkansson (2001, str. 138) uvádějí tři výhody tzv. méně-angažovaného (low-involvement) vztahu s dodavatelem, a to – pokles transakční nejistoty (je jednoduché získat náhradního dodavatele, když jeden odpadne), rozšíření technologické flexibility a možnost tlačit na snížení cen. V rámci těchto vztahů nedochází k dodávkám specifických produktů, ale spíše standardizovaných. Navíc lze o těchto vztazích říci, že jsou méně stabilnější (mají tendenci se neustále měnit) než je tomu v případě vysoce-angažovaných (high-involvement) vztahů.

Cousinsova a Stanwixova studie (2001) na základě existující literatury zkoumá, jak řídí vztahy s primárními dodavateli (první vrstva dodavatelů) podniky vlastněné Japonci a Brity a dále zkoumá rozdíly v jejich přístupu k řízení vztahů s dodavateli. Z porovnání vyplývají následující závěry. Japonské firmy upřednostňují menší počet dodavatelů, dlouhodobější vztahy s dodavateli, nedochází k neustálému vyhledávání nových dodavatelů, kritérii pro výběr dodavatelů je hlavně kvalita, náklady a dodávka, neexistuje napětí ve vztahu, důraz je kladen na rozvoj dodavatele a řízení. Opakem jsou britské firmy, které upřednostňují krátkodobý

¹ NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001, str. 19.

vztah s dodavatelem resp. s vícero dodavateli, cena je hlavním kritériem výběru dodavatele, a dále firma neustále vyhledává nové a nové dodavatele.

Vycházíme tedy z teze, že pro konkurenceschopnost podniku je důležitá dlouhodobá spolupráce s dodavateli, která se projevuje růstem stability dodavatelů popřípadě i poklesem počtu dodavatelů. Ke konkurenceschopnosti budeme vztahovat stávající situaci resp. průměrnou hodnotu stability dodavatelů v současnosti a minulý trend ve stabilitě dodavatelů.

H1: S rostoucí stabilitou dodavatelů roste konkurenceschopnost podniku (vychází z teze dlouhodobého budování vztahu s dodavatelem).

H2: Stabilita dodavatelů je ovlivněna odvětvím, ve kterém podnik působí.

H3: Vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností podniku je ovlivněn odvětvím, ve kterém podnik působí.

Tím, že je navázán dlouhodobý „přátelský“ vztah, který znamená pro dodavatele určitou jistotu, nemusí být dodávky pořizovány za nejlepších podmínek. Cena může být vyšší, doba splatnosti kratší, kvalita nižší než v případě jiných dodavatelů. Proč tedy podnik navazuje vztahy, které mají dlouhodobý charakter a mnoho expertů na řízení vztahů s dodavateli tento typ vztahu a budování důvěry v něm doporučují? Cílem budování dlouhodobého vztahu je vytváření důvěry mezi aktéry a snaha zahrnout do rozhodování i určité předpoklady teorie transakčních nákladů, a to že aktéři na trhu se chovají oportunitně a navíc fungují na trzích, kde neexistují úplné informace. Dlouhodobé vztahy se tak jeví jako vhodné hlavně při dodávkách specifických produktů, kde je dodavatel schopen specifický vstup nabídnout pouze omezenému počtu odběratelů, navíc se jedná většinou o dodávky na zakázku, a odběratel stojí u specifických produktů před problémem neexistence dodavatelů.

H4: V případě převahy specifických dodávek bude dodavatel vykazovat vyšší stabilitu než v případě nespecifických dodávek.

Pokud se hypotéza potvrdí, pak dále předpokládáme, že vztah mezi stabilitou a specifícností bude mít vliv na konkurenceschopnost podniku. Pokud podniky nemají stabilní dodavatele v případě specifických dodávek, předpokládáme, že je těžké zajistit nízkou cenu v požadované kvalitě a získat vhodné podmínky.

H5: Specifičnost dodávek ovlivňuje sílu vztahu mezi stabilitou dodavatele a konkurenceschopností podniku.

3.3. Specifičnost dodávek

Specifičnost dodávek charakterizuje typ nakupovaných produktů. Jedná se o faktor, který podnik nemůže ovlivnit. Podniky v rámci dotazníku rozdělily dodávky mezi 4 skupiny produktů, a to velmi specifické, specifické, standardizované a velmi standardizované dodávky. Teorie transakčních nákladů považuje specifičnost jako jeden z faktorů, který vstupuje do rozhodování o tom, zda využít hierarchie nebo trhu pro zajištění vstupů. Ve zkoumaném vzorku podniků existují jak podniky, kde převažují jak standardizované dodávky tak specifické dodávky.

V rámci dotazníku budeme zjišťovat procentní podíl specifických dodávek na dodávkách celkem, tzn. že ze čtyř kategorií budou vytvořeny dvě, procento specifických dodávek a procento standardizovaných dodávek.

A nyní přistupme ke specifičnosti dodávek ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Předpokládám, že specifičnost dodávek jako taková nemá vliv na konkurenceschopnost podniku. Specifičnost je spíše faktorem, který by měl být zohledněn při následném manažerském rozhodování. Předpokládám, že specifičnost dodávek je z velké míry dána odvětvím či oborem, ve kterém podniky působí. Specifičnost tak předpokládám, že je dána externími podmínkami a nemůže být faktorem, který umožňuje podniku uspět v soutěži s jinými podniky¹, které působí ve stejném odvětví či oboru.

H6: Objem specifických dodávek nemá vliv na konkurenceschopnost podniku.

H7: Odvětví je faktorem, které ovlivňuje míru specifičnosti nakupovaných dodávek.

H8: V rámci odvětví budou konkurenceschopnější podniky s větší mírou specifických dodávek.

3.4. Země původu dodavatelů

Další oblast popisu dodavatelů se týká země původu dodavatelů. Bylo zjišťováno procentní zastoupení dodávek z regionu, ostatního tuzemska a ze zahraničí. V dalším výzkumu budeme původ dodavatelů rozlišovat na tuzemské a na zahraniční dodavatele. V dotazníku mohl být region resp. jeho hranice každým chápán jinak, proto budeme rozlišovat pouze mezi tuzemským a zahraničním dodavatelem. Mezi podniky převažují dodávky z tuzemska. Přesto do budoucna podniky označily možnost růstu počtu dodávek ze zahraničí. Tuto skutečnost potvrzuje i Monczka a Giunipero (1984). Pro stavebnictví jsou v porovnání se zpracovatelským průmyslem typičtější dodávky z tuzemska resp. z regionu. Dodávky z tuzemska jsou dále ve větší míře využívány malými podniky.

Předpokládáme, že podniky, které využívají zahraniční dodavatele (global sourcing strategy), jsou schopni hledat a hledají dodavatele tak, aby nejlépe splňovali všechny podmínky. V případě, že podnik hledá pouze na domácím trhu, je flexibilita v nákupu a změně dodavatele menší, což může mít za následek například nákup méně kvalitních dodávek za vyšší cenu. Nižší náklady jsou primárním důvodem hledání dodavatele v zahraničí, ale nejsou jediným. Dalším je kvalita a dostupnost (Min, Galle, 1991).

H9: Podniky s převahou zahraničních dodávek jsou konkurenceschopnější.

H10: Míra specifičnosti dodávek ovlivňuje vztah mezi počtem zahraničních dodávek a konkurenceschopností.

V případě specifických dodávek bude pro konkurenceschopnost podniku vhodnější získávat dodávky z tuzemska (kvůli nákladům na komunikaci a snadnosti domluvy a menšímu nebezpečí oportunisty). V případě standardizovaných dodávek pak ze zahraničí.

Ve zkoumaném vzorku podniků jsou podniky jak s českým vlastníkem, tak se zahraničním, popřípadě s kombinací vlastníků.

¹ Definice konkurenceschopnosti dle Blažek a kol., Vývojové tendence podniků 2005.

Předpokládám, že podniky budou při výběru dodavatele resp. teritoria ovlivněny původem vlastníků (rozhodovací pravomoce v podniku) a bude se u nich projevovat určitý patriotismus. Pokud ne přímo patriotismus, který z analyzovaných dat nelze ověřit, pak předpokládám alespoň větší ochotu nakupovat ze zahraničí s ohledem na nízkou nedůvěru v zahraničí.

H11: Domnívám se, že podniky vlastněné zahraničním vlastníkem budou inklinovat více k dodavatelům ze zahraničí.

3.5. Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je součástí SRM a mnohou autorů upozorňuje na důležitost důkladného výběru dodavatele.

Důležitostí kritérií výběru dodavatele se zabývali mnozí autoři. Dickson (1966) označil tři faktory jako klíčové při výběru dodavatele. Jednalo se o kritéria – kvalita, dodávka v čas a minulý výkon dodavatele, a to bez ohledu na typ nákupní situace. Později se Dempsey (1978) zabýval důležitostí výběrových kritérií dodavatele v případě nákupu investičních zařízení a modifikovaných nákupů komponent. Výsledkem jsou různá kritéria pro tyto dva druhy nákupu, což naopak potvrzuje rozdílnost výběrových kritérií dle nákupní situace. V případě investičního zařízení byla respondenty jako důležitá označena kritéria – schopnost dodat, technická schopnost a kvalita (technická schopnost je Dempseyem považována za velmi podobnou kritériu minulý výkon dodavatele). V případě modifikovaných nákupů komponent se jako důležitá ukázala kritéria – schopnost dodat, kvalita a cena.

H12: Předpokládám, že čím bude kvalita při výběru dodavatele důležitější, tím bude podnik konkurenceschopnější.

H13: Podniky, u kterých je kvalita důležitější než cena budou konkurenceschopnější

Lze se domnívat, že podniky si uvědomují důležitost ceny dodávek z pohledu snahy o minimalizaci nákladů, tak si uvědomují potřebu kvality dodávaných produktů s ohledem na skutečnost, že kvalita dodávek je jedním z předpokladů kvalitních výstupů i pro zákazníky.

Nejmenší shoda v odpovědích na důležitost kritérií byla u kritéria „certifikát jakosti dodavatele“ a „soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR)“. Nejpočetnější hodnotou (modem) v případě těchto odpovědí byla hodnota 3 (střední důležitost).

Tomek a Hofman (1999, str. 47) uvádí, že cena je nákupním kritériem hlavně v případě standardních produktů. V případě ostatních produktů, technicky náročnějších, podniky upřednostňují kritéria jiná. Tomek mezi dalšími kritérii uvádí kvalitu resp. schopnost dodavatele uspokojit požadavky na kvalitu, schopnost vyhovět požadavkům na termín dodávky, technické parametry produktu, možnost reklamace v případě nekvalitního provedení, předešlé zkušenosti při uzavírání smluv a realizaci dodávek dodavatelem a kapacita, kvalita a technologická úroveň výrobních zařízení dodavatele.

H14: Míra specifičnosti nakupovaných dodávek bude mít vliv na důležitost kritérií výběru dodavatele – na cenu, která bude v případě standardizovaných produktů důležitější než v případě specifických dodávek.

H15: Kvalita bude důležitější u podniků s vyšší mírou specifičnosti produktů, než u podniků s převahou standardizovaných dodávek.

Dle modelu vnímaného rizika je nákupní chování funkcí vnímaného či očekávaného rizika. Míra tohoto rizika je dána druhem nákupní situace, charakteristikami rozhodovatele a prostředím pro rozhodování uvnitř podniku. Hakánsson a Wootz (1975) se podrobněji zabývají pouze jedním z prvků a jeho vlivem na nákupní chování. Jedná se o druh nákupní situace. Nákupní situace je charakterizována nejistotou prostředí a hodnotou následků ve prospěch určitého rozhodnutí. Nejistota prostředí se utváří ve 3 dimenzích, a to nejistota v potřebě (jedná se o nejistotu v tom, zda byla potřeba nakupujícím správně definována – pozn. autora) technickým zázemím, nejistota spojená s trhem vstupů a jako třetí nejistota v transakcích mezi nakupujícím a prodávajícím. Nejistota v potřebě je závislá na míře standardizovanosti produktu. Čím je nakupovaný produkt standardnější, tím je potřeba a její definice jistější. Čím lépe mohou být jednotlivé složky objednaného produktu specifikovány a měřeny v čase nákupu, tím menší je nejistota dané potřeby. Nejistota se zmenšuje v případě, že nakupující má již zkušenosti s nakupovaným produktem. Autoři si kladli několik hypotéz týkajících se nejistoty potřeby jako závisle proměnné a nezávislých proměnných jako byli vzdálenost dodavatele (zahraniční dodavatelé - myšleno autory), velikost dodavatele, kvalita, cena, dlouhodobost vztahu. Výsledkem experimentu ve 42 podnicích je to, že vzdálenost resp. lokalizace dodavatele se ukázala jako jedna z nejdůležitějších charakteristik v situacích s vysokou nejistotou potřeb. Nakupující je v nejmenší míře ovlivněn velikostí dodavatele. Velmi malý počet respondentů reagovalo na rozdíly kvality. Cena vykazovala vyšší důležitost. Cena byla důležitá hlavně v situacích s nízkou nejistotou potřeb. Pokud respondenti reagovali na rozdíly v kvalitě dodavatelů, pak se jednalo o spíše o situace s vysokou nejistotou potřeb. U ostatních faktorů se závislost neprojevila.

4. FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI ZA DODAVATELE

4.1. Stabilita dodavatele

Stabilita dodavatelů je původně ordinální proměnnou nabývající hodnoty od 1 do 5 v případě současného stavu a hodnot od 1 do 3 v případě minulého trendu. Jednotliví respondenti hodnotili stabilitu pro jednotlivé typy dodavatelů. Byla použita typologie z předchozí otázky. Vzhledem k problému dvojité typologie dodavatele (viz předchozí bod) jsme se rozhodli, že nebudeme vyhodnocovat odpovědi jednotlivě, ale zjistíme, jaká je stabilita dodavatelů obecně, a to na základě aritmetického průměru hodnot stability pro jednotlivé typy dodavatele. Proměnná takto vytvořená je spojitou proměnnou, a to jak u stávající stability (nabývá hodnoty od 1 do 5), tak minulého trendu stability (nabývá hodnoty od 1 do 3, kde 1 znamená „nastával pokles“, 2 „veličina zůstávala stejná“, 3 „veličina převážně rostla“).

H1: S rostoucí stabilitou dodavatelů roste konkurenceschopnost podniku (vychází z teze dlouhodobého budování vztahu s dodavatelem).

Pokud se podíváme na průměrné hodnoty minulého trendu ve stabilitě pro jednotlivé klastry, pak rozdíly v průměrných hodnotách nenaznačují výrazný rozdíl mezi klastry. Tutéž skutečnost potvrzuje i velice nízká statistická významnost Pearsonova koeficientu korelace, který navíc vykazuje velmi nízkou sílu. V případě stávající stability dodavatelů jsou rozdíly v průměrných hodnotách jednotlivých

klastrů poněkud větší. Navíc Pearsonův koeficient korelace pro intervalové proměnné dosahuje nízkou až střední sílu vztahu (-0,120) se statistickou významností 0,013. S rostoucí stabilitou dodavatelů roste úspěšnost podniků. **Hypotéza H1 byla tedy potvrzena pro stávající stabilitu dodavatelů.**

Tabulka č. 2: Stávající stabilita dodavatelů v průměru za jednotlivé shluky

shluk	počet	průměr	sm. odchylka	Std. chyba
1,00	120	4,0146	0,72774	0,06643
2,00	80	3,7813	0,71038	0,07942
3,00	183	3,7523	0,74630	0,05517
4,00	41	3,8354	0,72612	0,11340
celkem	424	3,8400	0,73849	0,03586

Zdroj: vlastní zpracování

H2: Stabilita dodavatelů je ovlivněna odvětvím, ve kterém podnik působí.

Podívejme se nyní, jestli existuje vztah mezi stabilitou dodavatelů a odvětvím, ve kterém podnik působí. Zde rozdíl existuje. Procedura ANOVA potvrzuje statisticky významný rozdíl v rozptylech. (0,001) Ve zpracovatelském průmyslu je stabilita dodavatelů vyšší než v případě stavebnictví. **H2 byla také potvrzena.** Tato skutečnost by při zohlednění potvrzení hypotézy H1 znamenala, že podniky ve zpracovatelském průmyslu jsou konkurenceschopnější. V našem vzorku podniků tomu tak není, proto je vhodné přejít k následující hypotéze.

Tabulka č. 3: Stávající stabilita dodavatelů ve vztahu k odvětví

stávající stabilita dodavatelů	počet	průměr	sm. odchylka	Std. chyba
zpracovatelský průmysl	342	3,8960	0,73913	0,03997
stavebnictví	82	3,6067	0,69269	0,07649

Zdroj: vlastní zpracování

H3: Vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností podniku je ovlivněn odvětvím, ve kterém podnik působí.

Dále předpokládám, vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností podniku, který je dán dynamikou, či mírou nejistoty v daném prostředí. V prostředí s větší dynamikou bude vztah mezi stabilitou dodavatelů a konkurenceschopností významnější. Podívejme se, jaký je vztah mezi proměnnými, pokud přidáme třetí proměnnou – odvětví. V případě zpracovatelského průmyslu je vztah silnější a statistická významnost vyšší (Pearsonovo Rho je -0,144). V případě stavebnictví je síla vztahu -0,126 se signifikancí 0,260. Hodnota statistické významnosti je ovlivněna nižším počtem pozorování v rámci stavebnictví (ve stavebnictví 82 odpovědí, ve zpracovatelském průmyslu 349). **Hypotézu H3 lze považovat za potvrzenou.**

H4: V případě převahy specifických dodávek bude dodavatel vykazovat vyšší stabilitu než v případě nespecifických dodávek.

Specifičnost je také spojitou proměnnou (viz následující podkapitola). Specifičnost (a to vyjádřená podílem specifických dodávek na celkových dodávkách, podílem velmi specifických dodávek na

specifických dodávkách a minulým trendem podílu specifických dodávek) se neukázala jako faktor mající vliv na stabilitu dodavatelů. Hypotéza H4 nebyla potvrzena.

H5: V případě rostoucí specifičnosti dodávek bude silnější vztah mezi stabilitou dodavatele a konkurenceschopností podniku.

Už z provedených analýz je zřejmé, že tento vztah nebude statisticky potvrzen. Síla mezi proměnnou stabilita a konkurenceschopnost v závislosti na specifičnosti produktu zůstala téměř zachována jako v případě, že není zapojena kontrolní proměnná specifičnost produktu. Vztah mezi stabilitou a konkurenceschopností je z toho pohledu pravým vztahem. Hypotéza H5 nebyla potvrzena.

4.2. Specifičnost

Nyní přistupme ke specifičnosti dodávek ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Předpokládám, že specifičnost dodávek jako taková nemá vliv na konkurenceschopnost podniku. Specifičnost je spíše faktorem, který by měl být zohledněn při následném manažerském rozhodování. Předpokládám, že specifičnost dodávek je z velké míry dána odvětvím či oborem, ve kterém podniky působí. Domnívám se, že je dána externími podmínkami a nemůže být faktorem, který umožňuje podniku uspět v soutěži s jinými podniky¹, které působí ve stejném odvětví či oboru.

H6: Objem specifických dodávek nemá vliv na konkurenceschopnost podniku.

Jedná se o vztah mezi intervalovou a ordinální proměnnou, lze proto použít koeficient Pearsonova Rho. Vztah mezi proměnnými není statisticky signifikantní a síla vztahu mezi proměnnými je velice nízká. Potvrzuje se tedy, že specifičnost jako taková nemá vliv na konkurenceschopnost podniku.

Tabulka č. 4: Vztah mezi konkurenceschopností a specifičností dodávek

	procento celkových specifických dodávek na dodávkách celkem	procento velmi specifických dodávek x181 na celkových specifických dodávkách
Pears. korelace	-0,051	-0,023
signif. (2-stranná)	0,305	0,686
počet	412	310

Zdroj: vlastní zpracování

H7: Odvětví je faktorem, které ovlivňuje míru specifičnosti nakupovaných dodávek.

Nyní se dostáváme k tomu, zda míra specifičnost dodávaných produktů je předurčena odvětvím, ve kterém podnik působí.

Odvětví je nominální proměnnou (lze použít hrubé rozdělení na odvětví průmyslu a odvětví stavebnictví), specifičnost je proměnnou intervalovou. Nabízí se použití koeficientu Eta a procedury ANOVA. Byl potvrzen statisticky významný rozdíl mezi průměrnou hodnotou podílu velmi specifických dodávek na celkových specifických

¹ Definice konkurenceschopnosti dle Blažek a kol, Vývojové tendence podniků 2005

(0,08) a specifických dodávek na celkových dodávkách (0,078) v rámci jednotlivých odvětví při hrubém členění odvětví. Síla vztahu měřená pomocí Ety byla 0,341 v případě velmi specifický dodávek a 0,261 v případě specifických dodávek. Pokud při zjišťování vztahu mezi odvětvím a specifičností produktu použijeme hrubší členění odvětví na stavebnictví a zpracovatelský průmysl, jako statisticky signifikantní se ukázal pouze vztah mezi odvětvím a podílem velmi specifických dodávek na specifických dodávkách. Signifikance dosahuje horší hodnoty (0,032) a Eta dosahuje nižší síly (0,122), je tedy vhodnější členit podniky do odvětví v jemnějším měřítku.

Tabulka č. 5: Průměrná specifičnost dodávek

		procento celkových specifických dodávek na dodávkách celkem	procento velmi specifických dodávek x181 na celkových specifických dodávkách	specifičnost dodávek v minulosti
zprac. průmysl	průměr	46,7560	0,4632	2,1923
	počet	336	249	338
	sm. odchylka	41,42276	0,41774	0,44422
stavebnictví	průměr	41,1711	0,3369	2,1447
	počet	76	61	76
	sm. odchylka	36,43419	0,38302	0,42281
celkem	průměr	45,7257	0,4384	2,1836
	počet	412	310	414
	sm. odchylka	40,56475	0,41361	0,44025

Zdroj: vlastní zpracování

Odvětví je faktorem které ovlivňuje podíl velmi specifický dodávek na celkových specifických dodávkách. **Hypotézu H7 jsme potvrdili.**

H8: V rámci odvětví budou konkurenceschopnější podniky s větší mírou specifických dodávek.

Vztah mezi konkurenceschopností podniku a specifičností dodávek nebyl nalezen. Vztah se neukázal jako statisticky signifikantní a dosahuje velice nízké síly.

4.3. Teritorium dodavatele

Respondenti odpovídali na otázku procentního podílu dodávek ze zahraničí. Proměnná je proměnnou intervalovou. Dále byl zjišťován trend v podílu zahraničních dodavatelů (1 značí klesající podíl zahraničních dodavatelů, 2 značí stabilní počet zahraničních dodavatelů, 3 značí rostoucí podíl zahraničních dodavatelů na celkových dodávkách). Jedná se o ordinální proměnnou.

H9: Podniky s převahou zahraničních dodávek jsou konkurenceschopnější.

Vztah se nepotvrdil ani pro ordinální proměnnou (trend v podílu zahraničních dodavatelů) ani pro intervalovou proměnnou vyjadřující stávající podíl zahraničních dodávek na celkových dodávkách. Vztah mezi proměnnými nenabýval statistické signifikance a síla vztahu byla velmi nízká. Hypotézu H9 jsme nepotvrdili.

H10: Míra specifičnosti dodávek ovlivňuje vztah mezi počtem zahraničních dodávek a konkurenceschopností.

Vztah jsem ověřovala pomocí parciálních korelací. Hypotéza se nepotvrdila. Specifičnost není proměnnou, která by zesilovala vztah mezi zemí původu dodavatele a konkurenceschopností.

H11: Domnívám se, že podniky vlastněné zahraničním vlastníkem budou inklinovat více k dodavatelům ze zahraničí.

Podniky jsou dle původu země vlastníků rozděleny na podniky s vlastníkem z ČR, podniky s vlastníkem ze zahraničí, podniky s vlastníkem jak ze zahraničí tak z ČR. Aritmetický průměr nasvědčuje, že podniky s vlastníkem ze zahraničí opravdu ve větší míře pořizují dodávky ze zahraničí.

Tabulka č. 6: Procento dodávek ze zahraničí v průměru

země původu vlastníka		teritorium dodavatele - Zahraníčí - minulý trend	teritorium dodavatele - Zahraníčí – stávající situace
CZ	průměr	2,1700	20,5709
	počet	200	261
	sm. odchylka	0,49225	24,59186
zahraníčí	průměr	2,1081	48,8025
	počet	74	81
	sm. odchylka	0,48449	32,45128
CZ+zahraníčí	průměr	2,0833	50,1429
	počet	12	14
	sm. odchylka	0,51493	32,11004
celkem	průměr	2,1503	28,1573
	počet	286	356
	sm. odchylka	0,49038	29,60779

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Bonferroniho testu či Tukey HSD lze zjistit, zda je rozdíl v průměrech pro jednotlivé skupiny statisticky významný. Výsledky napovídají, že jakmile je v podniku zahraniční vlastník, a to bez ohledu zda je tam i český, pak jsou dodávky ve větší míře pořizovány ze zahraničí.

Tabulka č. 7: Dodávky ze zahraničí v závislosti na zemi vlastníka podniku

	země původu vlastníka	země původu vlastníka	rozdíl v průměrech	st. významnost
Tukey HSD	CZ	zahraníčí	-28,23155	0,000
		CZ+zahraníčí	-29,5719	0,000
	zahraníčí	CZ	28,23155	0,000
		CZ+zahraníčí	-1,34039	0,984
Bonferroni	CZ	CZ	29,57194	0,000
		zahraníčí	1,34039	0,984
		zahraníčí	-28,23155	0,000

		CZ+zahraniční	-29,57194	0,000
	zahraniční	CZ	28,23155	0,000
		CZ+zahraniční	-1,34039	1,000
	CZ+zahraniční	CZ	29,57194	0,000
		Zahraniční	1,34039	1,000

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotézu o vztahu mezi původem země vlastníka a původem země dodavatele lze potvrdit. Je-li alespoň jeden vlastníků ze zahraničí, vzrůstá procento podílu dodávek od zahraničního dodavatele. Hypotézu **H11 jsme potvrdili**.

4.4. Výběr dodavatele

Tabulka č. 8: Přehled kritérií výběru dodavatele z dotazníku

Kritéria výběru dodavatele
Minulý trend důležitosti ceny
Důležitost ceny
Minulý trend důležitosti kvality
Důležitost kvality
Minulý trend důležitosti kritérií při výběru dodavatele v průměru
Důležitost kritérií výběru dodavatele v průměru
Minulý trend významnosti ceny proti ostatním kritériím v průměru
Minulý trend významnosti platebních podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti ostatních dodacích podmínek proti průměru
Minulý trend významnosti kvality produktů proti průměru
Minulý trend významnosti certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Minulý trend významnosti doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Minulý trend významnosti referencí jiných odběratelů proti průměru
Minulý trend významnosti souladu s Vaší politikou CSR proti průměru
Významnost ceny proti průměru
Významnost platebních podmínek proti průměru
Významnost ostatních dodacích podmínek proti průměru
Významnost kvality produktů proti průměru
Významnost certifikátu jakosti dodavatele produktů proti průměru
Významnost doby působení dodavatele na trhu proti průměru
Významnost referencí jiných odběratelů proti průměru
Významnost souladu s Vaší politikou CSR proti průměru

Zdroj: vlastní zpracování

H12: Předpokládám, že čím bude kvalita jako kritérium při výběru dodavatele důležitější, tím bude podnik konkurenceschopnější.

Hypotézu se nepodařilo potvrdit. Pro verifikaci hypotézy bylo použito Pearsonovo Rho a procedury ANOVA pro porovnání průměrů. Pearsonovo Rho dosahuje velmi nízké hodnoty síly vztahu, která není statisticky významná. Neexistuje vztah mezi důležitostmi kritéria kvalita při výběru dodavatele a konkurenceschopností podniku.

Pokud se podívám na primární analýzu dat, zjistíme, že jako nejdůležitější se ve vzorku zkoumaných podniků¹ při výběru dodavatele jeví kritérium „kvalita produktů“ a „cena produktů“. U obou kritérií dosahuje modus i medián hodnoty 5, tzn. nejvyšší možné důležitosti. Navíc tato kritéria dosahují nejnižší hodnoty směrodatné odchylky v porovnání s ostatními kritérii, tzn. že podniky odpovídaly na důležitost kritérií nejméně odlišně. Lze se domnívat, že podniky si uvědomují důležitost ceny dodávek z pohledu snahy o minimalizaci nákladů, tak si uvědomují potřebu kvality dodávaných produktů s ohledem na skutečnost, že kvalita dodávek je jedním z předpokladů kvalitních výstupů i pro zákazníky a není již faktorem, který by podniky odlišoval resp. přistup k němu.

Jako statisticky signifikantní dle Pearsonovy korelace se jevil vztah mezi konkurenceschopností podniku a významností kritéria **platební podmínky** (pro stávající situaci). Síla vztahu je 0,159 se statistickou významností 0,001. Platí tedy, že podniky u nichž je důležitost tohoto kritéria větší než průměrná důležitost vzhledem k ostatním kritériím, dosahují nižší konkurenceschopnosti. Méně úspěšné podniky přisuzují tomuto kritériu vyšší důležitost než podniky úspěšné. Dalším kritériem, které má vztah ke konkurenceschopnosti podniku se statistickou významností 0,074, avšak síla vztahu je pouze -0,087, je soulad dodavatele s politikou CSR podniku. U tohoto výběrového kritéria panovala nejmenší shoda v odpovědích (spolu s kritériem „certifikát jakosti dodavatele“). Nejpočetnější hodnotou (modem) v případě těchto odpovědí byla hodnota 3 (střední důležitost). V průměru dosáhlo kritérium „soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR)“ nejnižší důležitost následovano kritériem „doba působení dodavatele na trhu“. Čím větší přisuzuje podnik důležitost kritériu soulad chování dodavatele s politikou CSR podniku, tím je podnik konkurenceschopnější. Síla vztahu však není příliš silná.

H13: Podniky, u kterých je kvalita důležitější než cena, budou konkurenceschopnější.

Pro 143 podniků je kvalita důležitější než cena, pouze 51 podniků uvedlo že je cena důležitější a 232 podniků přikládá kritériím stejnou důležitost. Podívejme se na úspěšnost těchto podniků. V rámci klastru 1 je pro 33 % podniků kvalita důležitější než cena, u klastru 2 je to pro 28 %, u třetího klastru je pak zase procento vyšší, a to 37 % a u klastru 4 je to opět okolo 28 %. Toto procentní zastoupení napovídá, že neexistuje výrazný rozdíl mezi důležitostmi kritéria kvalita ve vztahu k ceně u úspěšných a méně úspěšných podniků. Vztah nebyl zjištěn ani s použitím koeficientu korelace a ani pomocí ANOVA procedury, tedy porovnáním rozptylů. Hypotéza H13 nebyla potvrzena.

¹ Jedná se o data získaná dotazníkovým šetřením realizovaným v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky na ESF MU. Výsledná matice podrobovaná analýze obsahuje data ze 432 podniků ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Jedná se o podniky s počtem zaměstnanců nad 50.

Tabulka č. 9: Důležitost „kvality“ a „ceny“ dle konkurenceschopnosti

shluky		četnost	procentní zastoupení
1,00	kvalita je důležitější	40	33,3
	cena je důležitější	12	10,0
	stejná důležitost	68	56,7
2,00	kvalita je důležitější	23	28,0
	cena je důležitější	15	18,3
	stejná důležitost	44	53,7
3,00	kvalita je důležitější	68	37,4
	cena je důležitější	18	9,9
	stejná důležitost	96	52,7
4,00	kvalita je důležitější	12	28,6
	cena je důležitější	6	14,3
	stejná důležitost	24	57,1

Zdroj: vlastní zpracování

H14: Míra specifičnosti nakupovaných dodávek bude mít vliv na důležitost kritérií výběru dodavatele – na cenu, která bude v případě standardizovaných produktů důležitější než v případě specifických dodávek.

Tato hypotéza byla potvrzena. Vztah byl testován na proměnných procento celkových specifických dodávek na dodávkách celkem, procento velmi specifických dodávek na dodávkách celkem a trendem ve specifičnosti v minulých pěti letech. Se silou 0,160 se potvrdil vztah, že čím podnik nakupuje méně specifických dodávek, tím je větší důležitost kritéria cena při výběru dodavatele. Vztah je statisticky signifikantní (0,001). Dále se potvrdilo, že platební podmínky jsou více důležité při standardizovaných dodávkách (síla vztahu 0,120 se statistickou významností 0,035). Naopak v případě, že podnik získává specifické dodávky, pak je pro něj důležitější kritérium Certifikát jakosti dodavatele a v případě velmi specifických dodávek je pak důležitější kritérium reference od jiných dodavatelů. Hypotéza H14 se pro zkoumaný vzorek podniků potvrdila.

H15: Kvalita bude důležitější u podniků s vyšší mírou specifičnosti produktů, než u podniků s převahou standardizovaných dodávek.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Na důležitost kritéria kvalita nemá specifičnost produktů vliv.

5. ZÁVĚR

Výsledky provedené analýzy lze shrnout do dvou základních oblastí – faktory řízení vztahů s dodavateli a jejich vliv na konkurenceschopnost; faktory mající vliv na řízení vztahů s dodavateli.

V rámci **první oblasti** bylo zjištěno, že na konkurenceschopnost podniku má z oblasti řízení dodavatelských vztahů vliv stabilita dodavatele, a to v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí. Ostatní faktory (specifičnost dodávaných produktů, teritorium dodavatele, vybraná kritéria výběru dodavatele) na

konkurenceschopnost podniku vliv nemají. Podniky udržující dlouhodobé vztahy s dodavateli jsou konkurenceschopnější. Může to být dáno například poklesem transakčních nákladů v případě dlouhodobých vztahů oproti vztahům jednorázovým.

Podniky s větším podílem zahraničních dodávek nedosahují vyšší konkurenceschopnosti. Dodávky ze zahraničí tak nemusíme považovat za něco podstatného pro podnik.

Kvalita a cena jsou obecně považovány za velmi důležitá kritéria při výběru dodavatele a jejich důležitost není vnímána rozdílně podniky konkurenceschopnými od nekonkurenceschopných. Tyto faktory nemají obecně vliv na konkurenceschopnost.

Další, **druhá oblast zjištění**, je spojena s proměnnými, které mají vliv na samotné řízení dodavatelských vztahů. Stabilita dodavatelů je dána odvětvím. Podniky ve zpracovatelském průmyslu vykazují vyšší stabilitu dodavatelů než podniky ve stavebnictví. Tuto skutečnost lze vysvětlit předpokladem vyšší standardizace produktů dodávaných ve stavebnictví oproti zpracovatelskému průmyslu. Tento předpoklad však nelze na základě získaných dat stoprocentně potvrdit. Platí že velmi specifické dodávky jsou ve větší míře zastoupeny ve zpracovatelském průmyslu, navíc rozdíl v odvětvích v zastoupení velmi specifických dodávek je statisticky významný. V případě podílu specifických dodávek na celkových dodávkách však tento rozdíl není významný. Přesto se domníváme, že odvětví má vliv na specifičnost dodávaných produktů.

Dále bylo zjištěno že podniky, u kterých existuje alespoň jeden zahraniční vlastník, inklinují k dodávkám od zahraničního dodavatele. Zde pro doplnění uvádíme, že podíl zahraničních dodávek nemá vliv na konkurenceschopnost podniku, není tedy důležité, z hlediska konkurenceschopnosti, kde podnik produkty pořizuje.

Cena a platební podmínky jsou důležitějšími kritérii u podniků s nižším zastoupením specifických dodávek. Certifikáty jakosti jsou pak naopak důležitější pro podniky s vyšším podílem specifických dodávek. Kvalita je důležitá pro všechny podniky, bez rozlišení na specifičnost dodávaných produktů.

Provedená analýza má svá omezení. Je třeba poznamenat že vycházíme z konkurenceschopnosti určené na základě finančních dat do roku 2006, otázky však byly kladeny až po tomto roce. To znamená, že existuje časový nesoulad mezi příčinou a následkem. Lepší vypovídací schopnost tak má minulý trend ve vztahu k námi určené konkurenceschopnosti.

Dále se nabízí možnost provést tytéž analýzy se zohledněním velikosti podniku, životního cyklu podniku a dalších ostatních faktorů mající vliv na vztah mezi řízením dodavatelských vztahů a konkurenceschopností v podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021044562.

- COUSINS, P.D. – STANWIX, E. (2001): It's a matter of confidence! A comparison of relationship management between Japanese– and UK non-Japanese-owned vehicle manufacturers. In: *International Journal of Operations and Production Management.*, str. 1160–1179.
- DEMPSEY, W. (1978): Vendor Selection and the Buying Process. In: *Industrial Marketing Management*, 7, str. 257–267, 1978.
- DICKSON, G. W. (1966): An analysis of vendor selection system and decisions. In: *Journal of Purchasing*, 2(1), str. 5-17, 1966.
- FAWCETT, S. E.(2000): Purchasing: Acquiring the best inputs. *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, Kluwer Academic Publishers, 2000.
- GADDE, L. E. – HÅKANSSON, H. (2002): Supply network strategies. John Willey & Sons, Ltd.: Chichester., 2002.
- HAKANSSON, H. – WOOTZ, B. (1975): Supplier selection in an international environment - an experimental study. In: *Journal of Marketing Research*, 12, str. 46-51, 1975.
- KUBÁTOVÁ, E. (2006): Řízení dodavatelských vztahů z pohledu odběratele. In: *Vývojové tendence podniků II*, Svazek 1, Brno, ESF MU, 2006.
- KUBÁTOVÁ, E. (2007) Centralizace nákupu v ČR. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, č. 32, 2007.
- MIN, H. – GALLE, W. P.(1991): International purchasing strategies of multi-national U.S. firms. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, str. 9-18, 1991).
- MONCZKA, R. M. – L. C. GIUNIPERO (1984): International Purchasing: Characteristics and Implementation. In: *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20,4, str. 2-9, 1984.
- MONCZKA, R.M. – TRENT, R.J. (1995): Purchasing and sourcing strategy: trends and Implications. Center for Advanced Purchasing Studies, 1995 (CAPS report).
- NENADÁL, J. (2001): Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001.
- PORTER, M.E (1995): Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- ŠIŠKA, L. (2008): Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření. Working paper. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008.
- TOMEK, J. – HOFMAN, J. (1999): Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999.

CERTIFIKÁTY SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

EVA KARPISOVÁ

Certifikáty se začaly rozšiřovat v českém podnikatelském prostředí v několika posledních letech. Podniky jejich zavedením poukazují na snahu zlepšit kvalitu poskytovaných produktů či služeb nebo dávají najevo svůj zájem o životní prostředí či ochranu zdraví zaměstnanců. Cílem příspěvku je podat přehled vybraných certifikátů, stručně je charakterizovat a zmapovat jejich výskyt v českém prostředí. Dalším krokem je nalezení souvislosti mezi implementováním standardů a výkonností podniků. Příspěvek vychází z výsledků výzkumu Konkurenceschopnost českých podniků.

1. PŘEDSTAVENÍ ŠETŘENÍ

Příspěvek prezentuje dílčí závěry výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků a to konkrétně z oblasti „Certifikáty“. Šetření je součástí výzkumných aktivit Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.

Cílem zmíněného výzkumu je nalezení typických konfigurací faktorů, které vytváří určité typy hospodářské úspěšnosti podniku.

V šetření jsou využívány dva zdroje informací – veřejně publikované informace (webové stránky podniků, Albertina Data, obchodní rejstřík, ipoint.financninoviny.cz) a informace z dotazníkového šetření.

V roce 2007 proběhla první etapa empirického šetření, zaměřená na sběr dat. Celkem byla prostřednictvím dotazníku sesbírána data od 432 podniků, což činí zhruba 16 % z celkového počtu oslovených podniků. Míra shody mezi základním a výběrovým souborem je výrazná, reprezentativnost výběrového souboru tedy lze označit za vysokou. Po sběru dat byla provedena primární analýza získaných informací. Souhrnné výsledky primární analýzy z oblasti certifikátů jsou uvedeny i v tomto materiálu, v kapitole 3.

Další etapa šetření probíhá v roce 2008 a jejím cílem je nalézt souvislost mezi výkonností podniků a vybranými faktory. Dílčí výsledky této etapy jsou taktéž uvedeny v tomto materiálu v kapitole 6.

2. PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI

Zkoumaná oblast nazvaná „Certifikáty“ spadá pod kapitolu B6.dotazníku - Společenská odpovědnost, kodexy, certifikáty.

Certifikát je pro organizaci prostředkem, jak deklarovat určitou dobrou vůli. Tato dobrá vůle spočívá v ochotě přispět ke zlepšení některého aspektu, vztahujícího se k podnikatelské činnosti. Určitou úroveň daného aspektu podnik plní i bez příslušného certifikátu, implementací daného systému ale dává organizace najevo zvýšený zájem o zlepšení dané oblasti. Tím překračuje své legislativní povinnosti, činí „něco navíc“ a tak zlepšuje svoji image. Toto image se pochopitelně snaží zlepšovat kvůli zainteresovaným stranám, kterými mohou být zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, veřejnost či stát. Snahou podniku je šířit o sobě dobré povědomí mezi těmito stakeholdery a tím získávat určité výhody.

V empirickém šetření bylo v této oblasti úkolem zjistit:

- početní zastoupení jednotlivých certifikátů mezi podnikatelskými subjekty v České republice. Tento bod byl realizován v rámci primární analýzy výsledků empirického šetření (univariační analýza);
- zda jsou certifikáty faktorem konkurenceschopnosti podniků. K potvrzení či vyvrácení tohoto předpokladu nám poslouží jednak bivariační analýza, jejíž výsledky jsou mimo jiné předmětem tohoto materiálu. Budou pravděpodobně využívány i další metody, jejichž výsledky ale nejsou součástí této publikace.

Nejprve byly pro tuto oblast šetření vybrány určité certifikáty, které lze rozdělit dle oblastí řízení do následujících skupin:

- Systémy řízení jakosti (normy řady ISO 9000, ISO 17799, BS 7799, SA 8000, ISO / TS 16949 a související normy VDA 6 a QS 9000, AS/EN 9100, TL 9 000, HACCP)
- Systémy řízení zaměřené na ochranu životního prostředí (normy řady ISO 14000)
- Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001)

K jednotlivým certifikátům každý podnik vždy uváděl, zda daný standard v současné době vlastní. Respondent zde vybíral z odpovědí ano – ne. Pokud podnik certifikátem nedisponuje, pak bylo dále zjišťováno, zda podnik zvažuje získání certifikátu do jednoho roku. Opět dotázaný odpovídal ano – ne.

Uvedené otázky byly zařazeny do dotazníku, předloženy respondentům a sesbíraná data byla následně analyzována a vyhodnocena v primární analýze výsledků empirického šetření.

3. SOUHRNNÉ VÝSLEDKY PRIMÁRNÍ ANALÝZY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Po sběru dat následovala etapa primární analýzy výsledků empirického šetření. V této fázi byla v části provedena analýza četnosti výskytu jednotlivých odpovědí, základní veličinou je tedy absolutní a relativní četnost. Pro každou otázku byly nejprve zjištěny četnosti pro celý soubor získaných dat, dále byly zkoumány rozdíly v rozložení četností odpovědí v rámci skupin podniků rozdělených dle oboru činnosti, dle velikosti a právní formy.

V následujících odstavcích uvádím jen zásadní zjištění primární analýzy oblasti „Certifikáty“. Podrobné a kompletní výsledky primární analýzy lze nalézt v monografii „Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření“, Blažek a kol. (2007).

3.1. ISO 9000

Normy ISO 9000 jsou primárně zaměřeny na řízení kvality, nebo - chceme-li - management jakosti. Pojmy kvalita či jakost se mohou zdát příliš subjektivními, proto byla odbornou veřejností přijata jednotná definice, dle které management jakosti znamená, že organizace ručí za to, že nabízené produkty zahrnují všechny znaky, které požaduje zákazník.

ISO 9000 je nejrozšířenější normou ve světě i v ČR¹, což se jednoznačně ukázalo i v empirickém šetření. V současnosti vlastní standard ISO 9000 plných 86,2 % podniků ve zkoumaném vzorku. Dále by certifikát v blízké budoucnosti rádo implementovalo dalších 16,3 % podniků z těch, kteří jím prozatím nedisponují. Na základě uvedeného se lze domnívat, že se norma ISO v českém konkurenčním prostředí stává nezbytností. V oboru stavebnictví dokonce vlastní tento certifikát 100 % podniků.

3.2. ISO 14000

Standard kodifikuje Systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí - EMS (Environmental Management System).

Vzhledem k tomu, že je ISO 14000 zhruba o deset let mladší než ISO 9000, je zřejmé, že i počet subjektů disponujících touto normou je nižší a to jak v evropském tak i v tuzemském měřítku².

Z empirického šetření vyplynulo, že normou ISO 14000 disponuje v současnosti 44 % zkoumaných podniků. Procento podniků, které usiluje o ISO 14000 v blízké budoucnosti je poměrně významné - plných 26,8 % podniků. Lze tedy říci, že v současnosti probíhá proces hromadnějšího implementování normy ISO 14000 do podniků.

Podíváme-li se na četnosti výskytu ISO 14000 v rámci zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, pak zde nacházíme významné rozdíly. V rámci zpracovatelského průmyslu uvádí vlastnictví této normy 34 % respondentů, zatímco ve stavebních podnicích disponuje certifikátem plných 85 % zkoumaných podniků. I u systému environmentálního managementu lze tedy konstatovat, že existuje vyšší tlak na jeho zavádění ve stavebním průmyslu oproti zpracovatelskému.

3.3. OHSAS 18001

OHSAS 18001 je nástrojem, který specifikuje požadavky na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Tento certifikát je oproti ISO 9000 a ISO 14000 zastoupen méně, nicméně jeho výskyt je stále významný. Ve výběrovém souboru bylo identifikováno 17,5 % držitelů tohoto certifikátu. Poměrně významný je i podíl podniků, které tuto normu chtějí zavést do jednoho roku (22 %).

Rozdíly jsou výrazné i v rámci oborů činnosti. V rámci zpracovatelských podniků vlastní certifikát necelých 10 % respondentů, zatímco ve stavebnictví nacházíme plných 50 % držitelů tohoto standardu.

3.4. ISO 17799 (BS 7799)

Implementace ISO 17799 znamená vybudování Systému managementu bezpečnosti informací v podniku (ISMS). Tato norma patří mezi mladší, ale překvapivě i nejvzrálější normy řízení organizace.

Certifikáty tohoto typu se v ČR vyskytují, dle dostupných zdrojů, v řádu jednotek. V realizovaném empirickém šetření se objevilo osm podniků, tedy zhruba 2 % ze

¹ The ISO Survey – 2005, 2006.

² The ISO Survey 2005, 2006.

zodpovězených, které vlastní některý ze standardů řízení bezpečnosti informací. Nicméně dalších 7,5 % podniků má v plánu normu zavést do jednoho roku, lze tedy očekávat nárůst počtu certifikátů v českých podnicích.

3.5. SA 8000

Tento mezinárodní standard prokazuje, že daný podnik zavedl interní procesy a postupy, které zajišťují základní lidská práva a byly vytvořeny etické zásady a etické podmínky podnikání.

Dle dostupných statistik má v České republice standard SA 8000 zaveden v současnosti jen několik podniků. Empirické šetření potvrdilo, že počet držitelů tohoto certifikátu se pohybuje v řádu jednotek. Ve výběrovém souboru disponuje normou SA 8000 sedm podniků, což činí zhruba 2 % respondentů, na stejné úrovni se pohybuje i počet podniků, které se chystají tuto normu implementovat do podniku v dohledné době.

3.6. QS 9000, VDA 6, ISO/TS 16949

Doporučení norem ISO 9000 byla často rozšířena o požadavky specifických oborů. Např. automobilový průmysl v jednotlivých zemích doplnil normy ISO o další – přísnější - požadavky na systém zabezpečování jakosti v tomto oboru. V Německu se tyto požadavky označují jako VDA 6. Američtí výrobci aut používají označení normy QS 9000. Bylo žádoucí provést harmonizaci těchto národních standardů a tak vznikla mezinárodní norma ISO/TS 16949 – Systém managementu jakosti – Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu¹.

Počet certifikátů VDA 6.1 a QS 9000 v ČR se pohybuje v řádu jednotek², což potvrdily i výsledky empirického šetření. Necelých 7 % respondentů disponuje certifikátem ISO/TS 16949 a do jednoho roku by jej rádo získalo 4,3 % podniků.

3.7. HACCP

HACCP je zkratkou anglického názvu Hazard Analysis and Critical Control Points, v praxi však do češtiny překládáme jako systém kritických kontrolních bodů. Cílem této normy je zabezpečit zdravotní nezávadnost potravin.

Empirické šetření ukázalo, že ve zkoumaném vzorku disponuje systémem HACCP zhruba 9 % podniků, jedná se pochopitelně převážně o podniky zpracovatelské.

Podnikům byly dále nabídnuty certifikáty AS/EN 9100 (certifikát dodavatelů leteckého průmyslu) a TL 9000 (certifikát dodavatelů telekomunikačních služeb). Prvně uvedenou normou disponují čtyři podniky, druhou pak jen dva podniky.

4. REDUKCE PROMĚNNÝCH

Dalším krokem bylo zjišťování rozdílů v odpovědích v rámci shluků dle hospodářské úspěšnosti podniku. Bylo shledáno účelným zredukovat počet proměnných dle následujícího klíče.

¹ VEBER a kol. : Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, 2006.

² ISO 9000, 2007.

V rámci celého šetření byly nejprve vyřazeny proměnné, jejichž míra zodpovězení byla nižší než 66,6 %, dále pak odpovědi, na které odpovídaly jen určité podniky (výběr byl omezen předchozími otázkami).

Míra zodpovězení otázek v části „Certifikáty“ byla vždy nad 90 %. Z tohoto pohledu tedy otázky redukovány nebyly. Byly ovšem zcela vynechány otázky na budoucí získávání certifikátů, neboť byly pokládány jen podnikům, které prozatím certifikátem nedisponují, byly tedy omezeny předchozí otázkou. Také volně odpovědi prozatím zůstávají stranou našeho zájmu.

Dalším krokem ke zredukování proměnných tak, aby zůstaly jen ty relevantní, bylo zhodnocení interpretovatelnosti výsledků jednotlivých proměnných. Byly vypuštěny proměnné, které lze jen velmi těžko interpretovat, případně přidány proměnné, které lépe vystihují to, co nás zajímá, nebo které lze lépe interpretovat. V šetření byly z výše vybraných ponechány ty proměnné, u kterých se zdá, že vykazují určitý vliv na konkurenceschopnost a které lze interpretovat jednoznačně (nezahrnují tedy více možných výkladů odpovědi). Z tohoto pohledu bylo od některých certifikátů zcela odstoupeno. Standard ISO 9000 byl vynechán, neboť jej vlastní tak velký počet podniků, že by nebylo možné prokázat jeho vliv na konkurenceschopnost. Dále byly pro další šetření vynechány oborové certifikáty (QS 9000, VDA6, ISO/TS 16949, AS/EN 9100, TL 9000 a HACCP)

K ponechaným proměnným byly stanoveny hypotézy, které byly následně ověřovány. Může být očekáváno, že vlastnictví jakéhokoliv certifikátu bude faktorem konkurenceschopnosti podniku, tzn. že relativní četnost držených certifikátů by měla růst s rostoucí výkonností podniků.

4.1. Proměnné zahrnuté do dalšího zkoumání

Do dalšího zkoumání byly zahrnuty následující proměnné vztahující se k certifikátům systémů řízení a k nim byly stanovené uvedené hypotézy.

B6.5 Uved'te, jaké certifikáty jakosti Váš podnik získal

H1. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem ISO 14000 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

H2. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem ISO 17799 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

H3. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem OHSAS 18001 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

H4. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem SA 8000 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

5. PŘEDSTAVENÍ SHLUKŮ PODLE VÝKONNOSTI PODNIKŮ

Cílem Empirického šetření bylo odhalení faktorů konkurenceschopnosti, které jsou příčinou úspěchu podniku respondenta v hospodářské soutěži.

Nezbytným krokem k tomuto cíli bylo nalezení typických shluků, ve kterých budou soustředěny podniky s podobnou finanční výkonností.

Bylo třeba zvolit rozhodující ukazatele finanční výkonnosti, nakonec se kolektiv řešitelů shodl na těchto ukazatelích:

- rentabilita aktiv,
- meziroční míra nárůstu aktiv podniku.

Zvolená dvojice ukazatelů byla posuzována na základě jejich vývoje v průběhu let 2002-2006. Každého respondenta tak charakterizovalo deset hodnot proměnných, u nichž jsme navíc zohlednili rovnoměrně klesající míru významnosti proměnné směrem do minulosti.

Faktory konkurenceschopnosti byly vyhledávány a verifikovány podle četnosti svého zastoupení ve shlucích finančně více a méně úspěšných podniků, jelikož hlavní hypotéza výzkumu předpokládá, že musí existovat vazba mezi finanční výkonností podniku a jeho konkurenceschopností, jelikož finanční výsledky vyjadřují úspěchy podniku v hospodářské soutěži¹.

Nejprve bylo identifikováno 13 shluků seřazených dle výkonnosti podniku. S takto velkým počtem shluků ale klesá počet podniků v jednotlivých shlucích, čímž se snižuje i vypovídací hodnota shluků. Z toho důvodu byl počet shluků dále redukován na pět a tři shluky. K redukci docházelo vždy sloučením několika původních shluků podobné výkonnosti do jednoho shluku. Dále uvádím charakteristiky a označení shluků při jejich různém počtu.

5.1. 13 shluků

Nejprve bylo nalezeno 13 typických shluků, které byly označeny dle následujících pravidel.

Nejkonkurenceschopnější podniky byly označeny AA 1 až AA 5, kde AA značí nadprůměrnou rentabilitu aktiv i míru růst aktiv. Číslo za dvojicí písmen značí pořadí shluku v daném poli, kdy nejúspěšnější shluk je označen číslem 1.

Podprůměrných výkonů v obou sledovaných ukazatelích dosahují podniky ve shlucích označených BB 1 a BB 2.

Dále byly identifikovány shluky podniků, které vynikají v jednom sledovaném ukazateli, zatímco ve druhém ukazateli dosahují podprůměrných hodnot. Shluky podniků, které vynikají vysokou ziskovostí, ale růst aktiv podniku zaostává, byly označeny AB 1 a AB 2. Jiné shluky podniků naopak vynikají růstem aktiv, ale jsou podprůměrně ziskové. Tyto shluky byly označeny BA 1 až BA 3.

Shluk nejméně úspěšných podniků byl označen CC, patří sem podniky ztrátové s klesajícím objemem aktiv.

Je tedy zřejmé, že úspěšnost podniků klesá od shluků označených písmeny AA, které značí nejúspěšnější podniky s nadprůměrnými hodnotami sledovaných ukazatelů, přes shluky označené AB, BA nebo BB, které slučují podniky podprůměrné v jednom nebo obou ukazatelích až po podniky ve shluku CC, které jsou ztrátové.

Počet 13 shluků na 432 podniků je poměrně vysoký a lze odhadovat, že při tomto vysokém počtu shluků nebudou požadované výsledky příliš zřetelné, tzn. nebude nalezen přesvědčivý vztah mezi určitým faktorem a úspěšností podniku. Tento

¹ Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Šiška, 2008.

odhad byl potvrzen a proto bylo přistoupeno k postupné redukci 13 stávajících shluků na 5 shluků a dále 3 shluky.

5.2. 5 shluků

Podniky byly opět rozřazovány podle své finanční výkonnosti, nyní však jen do pěti shluků. Označení jednotlivých shluků koresponduje s označením v případě, kdy jsme uvažovali celkem 13 shluků, jen již neuvažujeme podskupiny v rámci určité výkonnosti. Nyní definujeme jen jeden shluk v rámci určité finanční výkonnosti, např. shluk AA a neuvažujeme již další rozdělení na shluky AA 1 až AA 5.

Takto nám tedy vznikají shluky s následujícími charakteristikami. Respondenti ve shluku AA vykazují nadprůměrnou úroveň obou sledovaných finančních ukazatelů, lze tedy o nich říci, že se jedná o nejúspěšnější podniky z výběrového souboru. Podniky vynikající jen v jednom ukazateli označíme jako shluky AB (nadprůměrná rentabilita) nebo BA (nadprůměrný růst aktiv). Podniky s podprůměrnými hodnotami obou ukazatelů označujeme jako BB. Nejméně úspěšné jsou podniky zařazené do shluku CC, jedná se o podniky ztrátové.

5.3. 3 shluky

Pro potřeby další redukce shluků byly dále podniky rozděleny jen do tří shluků A, B, C.

Shluk A zahrnuje podniky, které při dělení do pěti shluků spadaly do skupin AA, AB nebo BA. Podniky zařazené do shluku A tedy vykazují nadprůměrnou hodnotu jednoho nebo obou ukazatelů výkonnosti.

Shluk B nyní zahrnuje podniky, které při pěti shlucích byly zařazeny do skupiny BB. Tyto podniky vykazují podprůměrné hodnoty ukazatelů výkonnosti.

Do shluku C nyní spadají podniky, které při pěti shlucích patřily do skupiny CC, řadíme sem tedy podniky ztrátové.

6. VÝSLEDKY BIVARIAČNÍ ANALÝZY

Vybrané certifikáty byly zkoumány z hlediska jejich vztahu k výkonnosti podniku. Zjištění byla následující.

6.1. ISO 14000

Rozdělíme-li podniky do tří shluků, pak lze vypořádat velmi jednoznačný trend vztahující se k certifikátu ISO 14000. Podniky výkonnější disponují standardem ISO 14000 častěji, podniky slabší mají naopak tuto normu zavedenu méně často. Tento trend je patrný i v rámci pěti shluků, nicméně zde je již narušen shlukem BA, ve kterém vlastní standard více podniků než ve shluku AA. Do jisté míry lze vypořádat popsanou tendenci i v rámci třinácti shluků, zde však již pochopitelně dochází k častějšímu porušení. Zjištěné rozdělení četností se vždy jeví jako statisticky významné.

Zkoumáme-li průměry shluků, pak i zde je jednoznačně vidět rostoucí příklon k odpovědi „ano“ s rostoucí výkonností podniku. Také zde jsou rozdíly mezi průměry statisticky významné.

Korelace taktéž ukazuje, že je vztah mezi vybraným certifikátem a výkonností podniku.

H1. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem ISO 14000 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

Hypotéza H1 byla potvrzena.

6.2. ISO 17799

Vzhledem k malému zastoupení tohoto certifikátu ve zkoumaném vzorku nám statistická analýza příliš mnoho nenapoví, je tedy třeba se na data podívat spíše z pohledu „zdravého rozumu“.

Certifikát vlastní celkem osm podniků z výběrového souboru. Zkoumáme-li podniky rozdělené do tří shluků, pak je jistě zajímavým zjištěním to, že šest z těchto podniků spadá do shluku A. Jeden podnik s tímto certifikátem patří do shluku B a jeden do shluku C. Pokud se podíváme na podniky rozřazené do pěti shluků, pak dále zjistíme, že z šesti držitelů certifikátu ve shluku A při třech shlucích se pět nachází v nejvýkonnějším shluku AA při pěti shlucích.

Lze zde tedy vyčíst jasnou skutečnost, že certifikátem ISO 17799 disponují především podniky s nadprůměrnými hodnotami ukazatelů finanční výkonnosti.

H2. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem ISO 17799 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

Hypotéza H2 byla potvrzena.

6.3. OHSAS 18001

Zkoumáme-li podniky v rozdělení do tří shluků, pak je z pohledu vlastnictví standardu OHSAS 18001 znatelný rozdíl mezi shluky A a B na jedné straně a shlukem C na straně druhé. Zatímco ve shluku A a B je zastoupení tohoto certifikátu poměrně vysoké (pohybuje se okolo 20 %), shluk C za nimi zaostává (zhruba 6 % držitelů tohoto standardu). Tento trend je dobře čitelný i v rámci pěti shluků. Obě rozložení četností jsou statisticky významná.

Podobná tendence se projevuje i mezi průměry jednotlivých shluků, jejichž rozdíly jsou taktéž statisticky významné.

Stanovenou hypotézu lze tedy potvrdit s důrazem na skutečnost, že rozdíl v zastoupení certifikátu OHSAS 18801 mezi shluky A a B není příliš velký. Je ale dobře patrný především mezi shluky A, B a shlukem C.

H3. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem OHSAS 18001 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

Hypotéza H3 byla potvrzena.

6.4. SA 8000

Certifikátem SA 8000 disponuje celkem jen sedm podniků z výběrového souboru.

Z hlediska tří shluků se jedná o tři podniky ze shluku A a čtyři podniky ze shluku B. Ve shluku C nevlastní SA 8000 žádný podnik.

Zkoumáme-li procentuální zastoupení této normy v rámci pěti shluků, pak vychází zhruba nastejno shluky AA, AB a BB, vždy se 2 % držitelů zkoumaného certifikátu. Nejvyšší absolutní zastoupení normy bylo zjištěno mezi podniky shluku BB, tedy

podniky s podprůměrnými hodnotami finančních ukazatelů, v tomto shluku vlastní SA 8000 čtyři podniky. Ve shluku AA byly identifikovány dva podniky se zavedeným standardem a ve shluku AB byl pak zjištěn jeden respondent.

U certifikátu SA 8000 se tedy nezdá být přesvědčivě prokázán jeho vztah k výkonnosti podniku, není ale ani vyvrácen, neboť na druhou stranu mezi nejméně výkonnými podniky nebyl nalezen žádný podnik, který by měl zavedenu tuto normu.

H4. Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem OHSAS 18001 se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

Hypotézu H4 nelze přesvědčivě potvrdit.

7. ZÁVĚRY

Předložený materiál prezentuje dosavadní výsledky výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků. Cílem tohoto šetření je především nalezení určitých konfigurací faktorů, které zapříčiňují různou úroveň hospodářské úspěšnosti podniku.

V příspěvku byly nejprve rámcově uvedeny výsledky primární analýzy. Cílem další etapy výzkumu bylo především odhalení faktorů, které by mohly mít vliv na výkonnost podniku. Aby bylo možné identifikovat takové faktory, bylo nejprve třeba rozdělit respondenty prostřednictvím shlukové analýzy do skupin dle výkonnosti podniku. Výkonnost je vyhodnocována na základě dvou vybraných ukazatelů – rentability aktiv a meziročního nárůstu aktiv podniku. Dle těchto ukazatelů byly podniky roztříděny do třinácti, pěti a tří shluků. Dále byly vyhledávány takové trendy odpovědí mezi těmito shluky, které prokáží souvislost zkoumaných faktorů a výkonnosti podniku.

Hypotéza byla stanovena následovně:

Relativní četnost zastoupení podniků disponujících certifikátem se zvyšuje se zvyšující se výkonností podniku.

Vazba na výkonnost podniku byla poměrně přesvědčivě nalezena u následujících certifikátů.

Certifikát ISO 14000 lze zařadit mezi faktory konkurenceschopnosti, neboť se zřetelně ukázalo, že se zvyšující se výkonností podniku se zvyšuje zastoupení tohoto standardu. Tento výsledek je patrný jak u rozložení četností odpovědí, tak z rozdílů průměrů jednotlivých shluků. Vzhledem k variabilitě odpovědí u této otázky lze uvedené výsledky statistických analýz brát za poměrně směrodatné.

Také u certifikátu ISO 17799 byl prokázán vztah mezi implementací tohoto systému a výkonností podniku, neboť silnější podniky jednoznačně disponují touto normou častěji ve srovnání se slabšími podniky. Vzhledem k nízké variabilitě odpovědí může být vypovídací hodnota uvedeného tvrzení omezena.

Hypotéza byla potvrzena i pro certifikát OHSAS 18001, lze tedy konstatovat, že výkonnější podniky disponují tímto certifikátem častěji ve srovnání se slabšími subjekty. V tomto případě se projevil především rozdíl mezi nadprůměrnými a podprůměrnými podniky na jedné straně a ztrátovými podniky na straně druhé.

Poněkud sporným zůstává zařazení certifikátu SA 8000 mezi faktory konkurenceschopnosti. Zastoupení tohoto certifikátu ve výběrovém souboru je velmi nízké, proto také vypovídací hodnota provedené analýzy může být omezená. Nicméně z dosavadních výsledků nebyl prokázán zcela přesvědčivě vztah mezi implementací tohoto systému a výkonností podniku. Snad aplikace dalších metod by ukázala, zda SA 8000 skutečně nepovažovat za faktor konkurenceschopnosti nebo zda tato norma má přece jen nějaký vliv na konkurenceschopnost.

Pravděpodobně budou v rámci empirického šetření následovat i další analýzy, prostřednictvím kterých budou dále hledány faktory konkurenceschopnosti. Stávající výsledky budou tedy ověřovány i dalšími nástroji.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007. od s. 43-81, 39 s. CVKS. ISBN 978-80-210-4456-2.

VEBER, J a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 1. vyd. Praha : Management Press, s r.o., 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

ISO 9000 [online]. 2007 [cit. 2008-02-05]. Dostupný na: <<http://www.iso.cz/hledat.asp>>.

The ISO Survey - 2005 [online]. Ženeva: ISO Central Secretariat, 2006 [cit. 2008-02-05]. Dostupný na: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>>. ISBN 92-67-0419-9.

PŘÍPADOVÉ STUDIE PODNIKŮ

PAVLA ODEHNALOVÁ

V následujícím textu jsou uvedeny případové studie podniků, které se zúčastnili empirického šetření konkurenceschopnosti podniků. Jednotlivé společnosti jsou analyzovány z hlediska vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti. Blíže jsou sledovány skupiny stakeholderů jako vlastníci, zaměstnanci, odběratelé a zákazníci a dodavatelé.

1. POUŽITÁ METODOLOGIE

Ke zpracování případové studie společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. bylo využito metod kvalitativního výzkumu. Vycházelo se zejména z výsledků dotazníku empirického šetření konkurenceschopnosti podniků, z polostrukturovaného rozhovoru s vedením podniku, z ekonomických výsledků podniku dostupných ve veřejných databázích (Albertina – firemní monitor, portál ministerstva spravedlnosti – www.justice.cz), a z webových stránek podniku. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu SPSS, MS Excel, a MS Word.

1.1. Výzkumná otázka

Vzhledem k charakteru empirického šetření byla výzkumná otázka stanovena v návaznosti na konkurenceschopnost zkoumaných podniků. Konkurenceschopnost je definována jako schopnost podniku obstát v soutěži s konkurenty na trhu. Podnik konkurenceschopný se na trhu udrží, resp. dokáže na nový trh vstoupit¹.

Podle studií uskutečněných v Evropě a USA², je skupina rodinných podniků charakteristická vlastnostmi, které se u „nerodinných“ podniků nevyskytují buď vůbec, nebo jen v omezené míře. Právě tyto vlastnosti poskytují některým rodinným podnikům výhodu, která může být pro konkurenceschopnost zásadní. V návaznosti na zjištění z provedených výzkumů byla stanovena výzkumná otázka:

“Které specifické faktory formují konkurenceschopnost představeného podniku?”

2. JELÍNEK – VÝROBA NÁBYTKU, S.R.O.

Předložená analýza rodinného podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o., navazuje na empirický výzkum s názvem „Konkurenceschopnost podniků“, který byl proveden v roce 2007.

¹ Více viz BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků – primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.

² Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>

TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

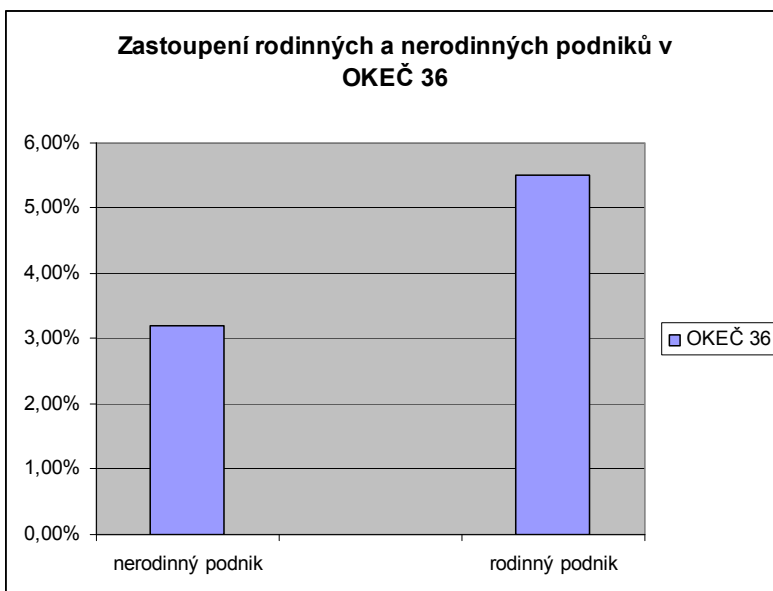
American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. Dostupné na: http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

Z výsledků vyplývá, že ve výběrovém vzorku dotazovaných podniků je 21 % podniků rodinného charakteru, což představuje poměrně podstatnou část respondentů. Je proto účelné tuto skupinu podniků blíže zkoumat. Za rodinný podnik byl považován takový podnik, ve kterém členové jedné rodiny zastávají alespoň dvě strategické řídicí funkce. Za strategickou řídicí funkci bylo považováno i vlastnictví rozhodujícího podílu akcií podniku. Na základě tohoto kritéria bylo vybráno 91 podniků, které byly označeny jako rodinné¹.

2.1. Představení zkoumané společnosti

Podnik JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o. vznikl v roce 1991. Spadá do oblasti OKEČ 36 - nábytkářství, kde je poměrně vyšší podíl rodinných podniků oproti podnikům nerodinným. Společnost založili vnuci Jindřicha Jelínka, kteří tak navázali na rodinnou tradici výroby kvalitního českého nábytku, která byla přerušena obdobím komunismu. Podnik je představitelem typické rodinné firmy. V současné době podnik řídí dva bratři Daniel a Tomáš Jelínkovi. Podnik zaměstnává 96 zaměstnanců, obrát za rok 2006 byl skoro 103 mil. korun. Sídlo společnosti je ve Valašském Meziříčí, stejně jako hlavní provozovna. Podnik má několik podnikových prodejen v Brně a Praze, včetně pobočky na Slovensku.

Graf č. 1 Zastoupení rodinných a nerodinných podniků v OKEČ 36



Zdroj: zpracováno autorkou

2.2. Historie společnosti²

Zakladatelem firmy byl Josef Volek, stolař pocházející z Horní Bečvy. V roce 1897 si tady otevřel stolařskou živnost, kterou v květnu 1900 přenesl do Vigantic a

¹ Zdrojem informací o charakteru podniků byly veřejně dostupné databáze a webové stránky jednotlivých podniků.

² Zdroj: Internetové stránky firmy JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.

<http://jelinekvm.cz/uvod/soucastnost.php>, a <http://jelinekvm.cz/uvod/historie.php> - upraveno.

později do Valašského Meziříčí. Na Palackého ulici vybudoval ze stolařské dílny novou provozovnu na výrobu nábytku, která patřila koncem dvacátých let k úspěšným podnikům. Mnozí z pracovníků byli absolventy Odborné školy pro zpracování dřeva ve Valašském Meziříčí a dovedli ze dřeva vyrobit dokonalé umělecké kusy nábytku podle přání a vkusu zákazníka. Stylovým uměleckým nábytkem firmy Volek byly zařízeny banky, úřady, pojišťovny i soukromé byty. Na modernizaci a rozšíření provozu si pan Volek vzal v roce 1926 vysoký úvěr u místní Spořitelny. V době hospodářské krize však nebylo dost zakázek a firma nemohla plnit finanční závazky vůči Spořitelně. Ta v roce 1933 ukončuje její činnost a později v roce 1938 celý objekt na Palackého ulici zabavuje a prodává městu. Z továrny na výrobu uměleckého nábytku se měl stát městský chudobinec.

Jindřich Jelínek nastoupil do firmy Volek na počátku 20. let. Brzy se stává jedním z předních zaměstnanců podniku a majitel Josef Volek schopnému mladíkovi rád dává za manželku jednu ze svých tří dcer. V době úpadku nábytkářské provozovny ve třicátých letech si Jindřich Jelínek otevírá vlastní stolařskou živnost a kvalitními výrobky si brzy zajišťuje odbyt. V roce 1938 za obětavé a nezištné podpory majitele pily ve Valašském Meziříčí J. Křížana a pochopení městské rady, získává Jindřich Jelínek k velké radosti Josefa Volka rodinný majetek zpět. Stává se šéfem firmy „Jindřich Jelínek - výroba nábytku“, která navazuje na kvalitní práci mistra Volka. Koncem třicátých let je firma pod jeho vedením (přes těžkou situaci ve světě) na vzestupu, postupně jsou splaceny všechny pohledávky a zůstává i na potřebné investice do zařízení.

Po skončení II. světové války se Jindřich Jelínek chystal na už dříve plánované rozšíření výroby. K tomu však nedošlo, neboť po roce 1948 je na podnik uvalena národní správa a od roku 1951 tady hospodaří Lidové nábytkářské družstvo, jež přijalo manžele Jelínkovy za své zaměstnance a dovolilo jim bydlet v kdysi jejich vlastním rukama postaveném objektu. Jindřich Jelínek zůstal ještě několik let ve Valašském Meziříčí, až na sklonku svého života odešel do domova důchodců v Ostravě, kde v roce 1979 zemřel.

V období komunismu byla na 40 let přerušena činnost firmy JELÍNEK - výroba nábytku. Byly zpřetrhány veškeré obchodní kontakty a vazby původní firmy. Přesto se vnukové Jindřicha Jelínka rozhodli pokračovat v rodinné tradici a po vyřízení restituce v roce 1991 začali usilovně znovu budovat již zaniklou firmu. Aby mohlo být započato s novou výrobou, byla provedena rekonstrukce truhlářské dílny. Po odzkoušení prvních prototypů se firma snažila prorazit na trh s novými výrobky z vrstveného ohýbaného dřeva a s úplnou novinkou na trhu ortopedickým roštem s matrací. Postupně přibývá spokojených zákazníků a jméno firmy, která má ve svém logu „jelínka“ se stává známé.

2.3. Faktory konkurenceschopnosti podniku

Podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. v rámci dotazníkového šetření označil za své nejdůležitější konkurenty v České republice společnosti:

- Tusculum s 10 % podílem na trhu,
- Jitona s 10 % podílem na trhu,
- Dřevočal s 1 % podílem na trhu,
- JMP s 1 % podílem na trhu.

Podíl podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. na českém trhu v rámci oblasti výroby nábytku je 0,3 %.

K nejvýznamnějším konkurentům na zahraničních trzích patří zejména slovenské společnosti jako:

- Ivan Deák s 1 % podílem na trhu
- Styler s 1 % podílem na trhu
- Segum s 3 % podílem na trhu
- Matera s 3 % podílem na trhu

Podíl podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. na slovenském trhu v rámci oblasti výroby nábytku je 1 %.

A1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Ze zkoumaných vnitřních faktorů konkurenceschopnosti vyplývá, že společnost se zaměřuje zejména na inovační aktivitu, kvalitu a tradici – resp. jméno firmy.

Inovační aktivita podniku se projevuje zejména v charakteru výrobků, které společnost svým zákazníkům nabízí. Jedná se kompletní nábytkovou výrobu, která je ve většině případů (65 %) specifická, tedy upravená podle přání zákazníka. Samotné odvětví, tedy výroba nábytku je poměrně náročné na design. Uživatelsky se výrobky mění poměrně málo, kdežto designově je třeba přizpůsobit se současným trendům. Společnost nabízí šest samostatných kategorií výrobků, každá kategorie ve třech až šesti provedeních. Zákazníkům je nabídnuta také poměrně široká paleta vzorů a barev dřeva. Podle slov ředitele podniku je pro ně spokojenost zákazníků prioritní, což se odráží i v možnostech výroby nábytku na míru.

Důraz společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. na kvalitu je neoddiskutovatelný. Pojem kvalita je uveden v mottu společnosti: „*kvalita na kterou se můžete spolehnout*“, zároveň je prezentována i na webových stránkách společnosti, kde firma vystavila jednak získané ocenění „Česká kvalita - nábytek“ a také reference od svých zákazníků. Důvěra ve vlastní výrobky je patrná i v chování ředitele společnosti, veškeré prostory, společnosti, jsou vybaveny vlastním nábytkem, který působí velmi robustně. Ředitel se zaujetím vypráví o složitosti a preciznosti výroby, která podléhá častým a přísným kontrolám. Je evidentní, že své osobní hodnoty a nároky plně přenáší i do svých výrobků.

Důvěra ve vlastní výrobky a důraz na kvalitu se projevuje už v názvu společnosti, kdy majitelé propůjčili své jméno názvu podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Jméno Jelínek podědili po svých předcích a podle slov ředitele cítí velkou odpovědnost za to, aby jméno firmy nebylo jakýmkoliv způsobem poškozeno. Vztah k historii a důraz na tradici dokládají i obrázky návrhů nábytku původního zakladatele firmy pana Volka. Na stránkách společnosti je uvedena i precizně popsaná historie podniku. Celý současný výrobní areál je zrekonstruovaný podle původních návrhů, které měl Jindřich Jelínek, ještě před druhou světovou válkou.

Ostatní vnitřní faktory konkurenceschopnosti hodnotí podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. většinou mírně nadprůměrně až nadprůměrně.

Jde zejména o faktory jako je pružné přizpůsobování svých produktů požadavkům zákazníků, péče o zákazníky, přístup ke zdrojům financování. Všechny výše uvedené faktory mají podle vedení podniku pozitivní vliv na konkurenceschopnost jejich podniku.

Jako průměrné hodnotí společnost následující faktory: náklady na pracovní sílu, ostatní náklady a úroveň kvalifikace pracovníků. Náklady na pracovní sílu a ostatní náklady dále hodnotí jako faktor, který má negativní vliv na konkurenceschopnost podniku. Osobní náklady za rok 2006 činily v podniku 25 036 tis. Kč. Ostatní náklady pak činily 6 359 tis. Kč. Osobní náklady na měsíc na jednoho zaměstnance činily 14 tis. Kč/měsíc. Nízké mzdy souvisí s poměrně nízkou úrovní kvalifikace zaměstnanců. Současný kádr zaměstnanců je navíc poměrně stabilní. Většina zaměstnanců je v předdůchodovém věku. U zaměstnanců jde více než o vzdělání a vysokou úroveň kvalifikace o zkušenosti v oboru. Proto hodnotí vedení podniku nízkou úroveň kvalifikace jako pozitivní faktor konkurenceschopnosti podniku.

A2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Jedním z nejvýznamnějších vnějších faktorů konkurenceschopnosti představuje pro podnik konkurenční boj. Společnost řeší potíže s plagiátorstvím svých výrobků. Velmi významným konkurentem se pro společnost stal i jeden z původních majitelů firmy. Jeden ze tří bratrů, který se od společnosti distancoval a založil konkurenční podnik také s názvem JELÍNEK. Majitelé společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. tuto skutečnost vnímají velmi negativně. Celá událost měla a má dopad nejenom na chod podniku, ale i na rodinu samotnou. Rodinné problémy se přenáší do chodu podniku a naopak. Právě negativní emoce vnášené rodinným prostředím do rodinných podniků jsou faktorem negativně ovlivňující konkurenceschopnost podniků.

Jako vysokou označilo vedení podniku i vyjednávací sílu odběratelů, zájem vstoupit do pracovního poměru, podporu státních orgánů a místních orgánů veřejné správy. Podporu státních a místních orgánů veřejné správy označilo vedení podniku jako faktor, který má mírně pozitivní vliv na konkurenceschopnost jejich podniku. Ostatní zkoumané podniky označili podporu státních a místních orgánů veřejné správy za velmi nízkou. Pozitivní vztah k veřejným orgánům podnik odůvodňuje získáním dotace na stavbu nového výrobního areálu.

Dalším vnějším faktorem konkurenceschopnosti, který podnik označil jako zásadní, je koupěschopnost obyvatelstva, která má na konkurenceschopnost společnosti silně pozitivní vliv.

Pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku mají i rozšiřující se trhy produktů, na kterých podnik působí. K uspokojení poptávky obyvatel společnost postupně rozšířila portfolio svých výrobků. V současné době je na svém trhu jedna z mála, která vyrábí tak široký sortiment produktů.

2.4. Charakteristika podniku

B1. Souhrnná část

Jako nejdůležitější zájmové skupiny (stakeholders) označilo vedení podniku vlastníky, zaměstnance, zákazníky a dodavatele¹.

B2. Vlastníci

Důležitost vlastníků je v tomto případě velice zřejmá. Vlastníci jsou dva bratři, kteří jsou na podniku existenčně závislí. Proto je tato skupina stakeholderů označena za vysoce důležitou. Společnost neplánuje v následujících pěti letech žádné změny vlastnické struktury. Společnost je vybavena poměrně novým výrobním zařízením. V tomto případě lze hledat souvislost s důrazem na kvalitu svých výrobků.

Ze softwarových aplikací podnik využívá PIS (Podnikový informační systém) se všemi standardními moduly včetně personální a účetní agendy a MIS. Dále podnik používá docházkový systém, internet, intranet a kancelářské aplikace. Do budoucna uvažuje o zavedení modulů CRM k řízení vztahů se zákazníky. V rámci využívání softwarových aplikací je vedení podniku spíše konzervativní po předchozích špatných zkušenostech s některými moduly pro finanční řízení. V současnosti probíhá implementace CAD/CAM systému v TPV (technická příprava výroby).

B3. Zaměstnanci

Velice pozitivní vztah k zaměstnancům² je jednou z charakteristik rodinného podnikání. Podobně je tomu i u sledovaného podniku. Majitelé znají své zaměstnance ve většině případů jménem. Kádr zaměstnanců je poměrně stabilní. Odchody ze společnosti se vyskytují velmi zřídka. Jak uvádí ředitel podniku, zaměstnanci jsou pro ně nejdůležitější součástí podniku. Ve výrobě nábytku, je potřeba velmi zkušených profesionálů, proto aby vznikl výrobek, který bude sloužit třeba i několika generacím. Kromě zkušených odborníků a velmi pracovitých zaměstnanců mají majitelé špatné zkušenosti s novými zaměstnanci. Většinou jde o jejich nízké pracovní nasazení a špatnou pracovní morálku a neschopnost se samostatně rozhodovat. Velmi negativní zkušenost pak mají majitelé s bývalými pracovníky na úseku obchodu, kteří podnik systematicky okrádali i přes to, že to byli dlouholetí zaměstnanci podniku.

V současné době podnik zaměstnává 96 pracovníků z toho většinu pracovníků na dělnických pozicích (60) Zbytek zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci (36) z čehož 5 pracovníků je ve vrcholovém managementu podniku.

Vedení podniku uvádí, že fluktuace pracovníků v podniku je poměrně malá. Většinou odcházejí nově přichozí zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni s nízkým platem a nedostatečným kariérním růstem. Podle slov ředitele podniku nelze v rodinné firmě dělat kariéru. Za celou dobu trvání podniku zaznamenali pouze 2 kariérní postupy. Většina zaměstnanců tak zůstává na místě, kam nastoupila celý život.

¹ Výzkumy Strážovská, L. (2002) a Koráb, V. (1998) uvádí, že rodinné podniky jsou charakteristické pozitivním vztahem k stakeholderům.

² American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. Dostupné na:http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

Podnik také poskytuje benefity svým zaměstnancům. Pro všechny zaměstnance podnik zajišťuje stravování, poskytování půjček, příspěvky na důchodové a životní připojištění. Zaměstnancům na pozici technicko-hospodářské pak podnik poskytuje služební automobil, mobilní telefon, připojení k internetu z domu, vzdělávací aktivity. Celkové náklady na zaměstnanecké výhody podniku činí 10 %.

B4. Odběratelé, zákazníci

Z výše uvedených zjištění je patrné, že společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. velmi dbá na spokojenost svých zákazníků. Reklamace se objevují zřídka, ale i ty se snaží společnost řešit okamžitě. Stejně tak je samozřejmostí dodržovat dodací podmínky výrobků. Negativní zkušenosti mají s plagiáty svých výrobků, které obchodníci vydávají za originál značky JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Těto situaci se podnik snaží nyní předcházet smlouvou o autorizovaném prodeji zboží.

Podnik nedodává do velkoobchodních řetězců. 70 % jejich dodávek směřuje do maloobchodní sítě a 30 % ke konečným zákazníkům. Obchodní strategií, kterou se společnost řídí je strategie differentiation, která se zaměřuje na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny, který je určen širokému okruhu zákazníků.

Odběratelé z řad maloobchodu a koncových zákazníků tvoří 90 % dodávek, které směřují na místní trhy¹. Pouze 10 % směřuje na Slovensko. Podle slov vedení, jde odběratele, kteří se společností dlouhodobě spolupracují a jsou stabilní. Vedení má špatné zkušenosti s prodejci v sousedním Rakousku a Německu. Proto většinu tedy až 90 % svých dodávek směřují do České republiky.

B5. Dodavatelé

Za vysoce důležitou zájmovou skupinu podnik také označil dodavatele. Dodavatele stejně jako odběratele podnik hodnotí jako poměrně stabilní. Většina 85 % dodávek pochází z České republiky, ze zahraničí je pouze 15 % dodávek. Poměr specifických standardizovaných dodávek je stejný. Podnik ovšem do budoucna uvažuje o nárůstu podílu specifických dodávek.

Za důležitá kritéria při výběru nových dodavatelů považuje vedení podniku zejména kvalitu dodávek a dodržení termínů dodávek, poměrně důležitá je i cena produktů a platební podmínky.

2.5. Další faktory konkurenceschopnosti

C1. Míra autonomie podniku

Zkoumaný rodinný podnik je charakterizován poměrně nízkou mírou autonomie i přes to, že vlastní tři samostatné výrobní provozy. Dále má pronajaty obchody s výrobky podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Tři prodejny jsou v Praze, jedna v Brně a jedna v sídle firmy ve Valašském Meziříčí. Výroba probíhá ovšem výhradně v místě, kde společnost má své sídlo a to ve Valašském Meziříčí.

Ředitel uvádí, že je potřeba aby majitelé podniku měli přehled o všem co se ve společnosti děje. Osobně provádí kontroly výroby, navštěvují výstavy a jednájí

¹ Orientace rodinných podniků na místní trhy a orientace na zákazníka byla prokázána výzkumem, který provedli Gallo a Sveen v roce 1991.

s odběrateli. Tento jev je poměrně typický pro rodinné podniky, které jsou charakteristické vysokou mírou centralizace v podniku¹. Sami majitelé bydlí i s rodinami přímo v objektu, kde je sídlo společnosti a kde také probíhá výroba nábytku.

C2. Vztah k riziku

Rodinné podniky jsou typické svojí averzí k riziku a spíše projevěným konzervatismem². Stejně je tomu i u zkoumané společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Averze k riziku se projevuje nedůvěrou k zásadnějším změnám v řízení společnosti. Majitelé měli poměrně špatnou zkušenost se zaměstnáním profesionálního ekonoma, stejně jako s nastavováním a zaváděním softwarových aplikací, které měly sloužit k efektivnějšímu řízení podniku. Společnost se také podstatně významněji než na zisk orientuje na udržení. Veškeré větší investice jsou velice pečlivě posuzovány a konzultovány. Souvisí to zřejmě i s velkou mírou odpovědnosti, kterou majitelé cítí jednak za podnik a jednak za své rodiny.

C3. Financování firmy

Oproti zjištěním, které uvádí některé výzkumy³ jsou ve společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. striktně odděleny rodinné a firemní finance. Majitelé velmi dbají na poctivost a věrohodnost veškerých firemních činností. Podle jejich slov chtějí jít příkladem svým zaměstnancům. Dobré jméno firmy se projevuje i navenek. Majitelé společnosti nemají podle svých slov problémy se získáváním úvěrů od bankovních institucí. Stejně tak pozitivně hodnotí i podporu místních a státních orgánů.

C4. Kapitálová intenzita

Společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. lze označit jako poměrně kapitálově intenzivní. Největší investice jsou směřovány do rekonstrukce a výstavby nemovitostí. V současné době společnost plánuje výstavbu nového areálu, která pomůže rozšířit kapacitu výroby. Na nový areál by se mělo majitelům podařit získat poměrně vysokou dotaci. Získání dotace je podmíněno zvýšením počtu zaměstnanců. Jak sám ředitel uvádí, zaměstnání nových zaměstnanců je velice nákladná věc a v konečném důsledku dochází k nepřiměřenému zdražení výrobků. Podle jeho slov by podmínka navýšení počtu zaměstnanců měla být spíše nahrazena mírou produktivity práce.

¹ Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008
Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>

TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 Online. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

² DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", Family Business Review, Volume 4, Issue 2, Page 149.

³ KORÁB, V., MIHALISKO, F., SALGUEIRO, J.L.R., GARCIA, M.S.A., Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

2.6. Finanční analýza podniku

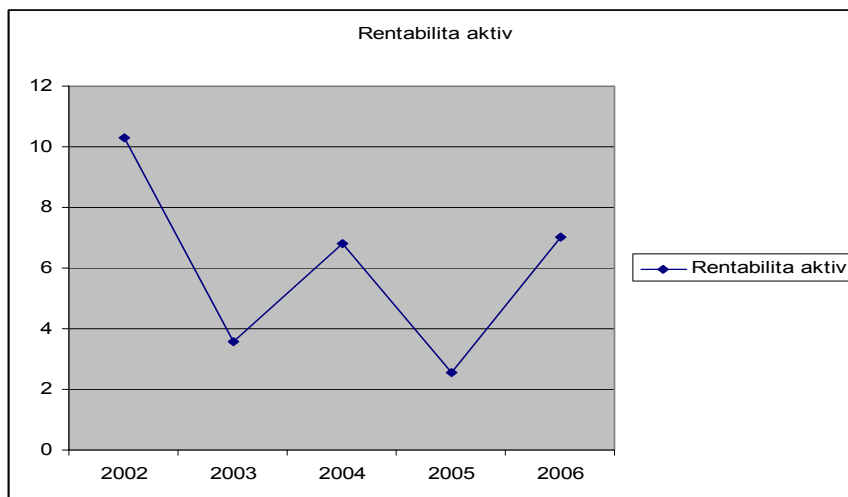
Rodinný podnik JELÍNEK – výroba nábytku s. r.o. spadá podle výsledků shlukovací analýzy do shluku BB2, tedy do „shluku zralých podniků“¹. Míra růstu aktiv a rentability aktiv je tedy na průměrné úrovni. Rentabilita aktiv a míra růstu aktiv byla počítána podle vzorců²:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

$$\text{Růst}_\text{Aktiv} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Z níže uvedených ukazatelů vyplývá, že podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. v současné době nemá vážnější finanční problémy. V nejbližší době dokonce chystá výstavbu nového areálu za cca 130 milionů Kč. Pro celkové zdraví podniku, je ovšem účelné provést retrospektivu finančních ukazatelů a to konkrétně za roky 2002 až 2006. Z níže uvedených výsledků je patrné, že pro podnik byly zlomové roky 2003 a 2005 což se projevilo negativně i na cash-flow podniku. V následujícím textu jsou uvedeny ukazatele finanční výkonnosti podniku.

Graf č. 2 Rentabilita aktiv



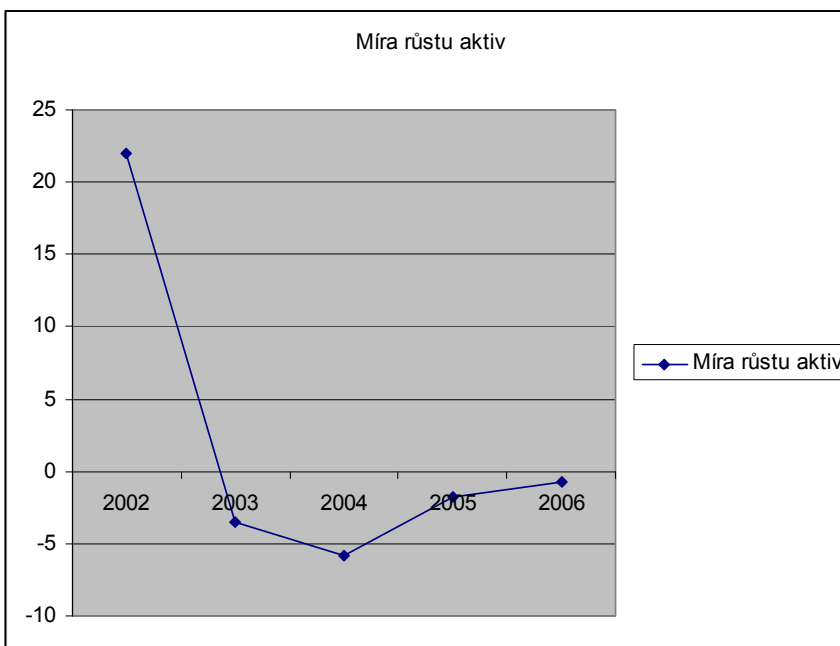
¹ Shluk zralých podniků měl být podle našich očekávání nejpočetnější. Jedná se o průměrné, až mírně podprůměrné podniky, které jsou pevně a dlouhodobě zakotvené ve svých odvětvích a dosahují slovy ekonomické teorie tzv. normálního zisku pro své odvětví, tj. takové zhodnocení vloženého kapitálu, které výrazně nepřesahuje průměrné zhodnocení v celé národní ekonomice, a tudíž neláká jiné potenciální konkurenty ke vstupu do daného odvětví. (Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496“).

² Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496.

Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Propad rentability v roce 2003 má za následek zejména pokles tržeb na 110 mil Kč. V roce 2003 společnost nabrala 10 nových zaměstnanců což se negativně projevilo v nárůstu osobních nákladů, navíc byla značná část peněžních prostředků vázána v zásobách, téměř 37 milionů korun. To je způsobeno zejména charakterem výroby, kdy se materiál na výrobu nábytku musí nakoupit několik let před samotným zpracováním. Dřevo tak prochází dlouhým procesem sušení, které má za následek dlouhodobé vázání finančních prostředků v zásobách. Podobně tomu je i u roku 2005. Rok 2005 byl poznamenán značným poklesem tržeb, způsobeným snížením prodeje matrací – nosného produktu společnosti meziročně o 2000 kusů. Snížení zásob, ani snížení osobních nákladů nedokázalo vykompenzovat snížení tržeb.

Graf č. 3 Míru růstu aktiv



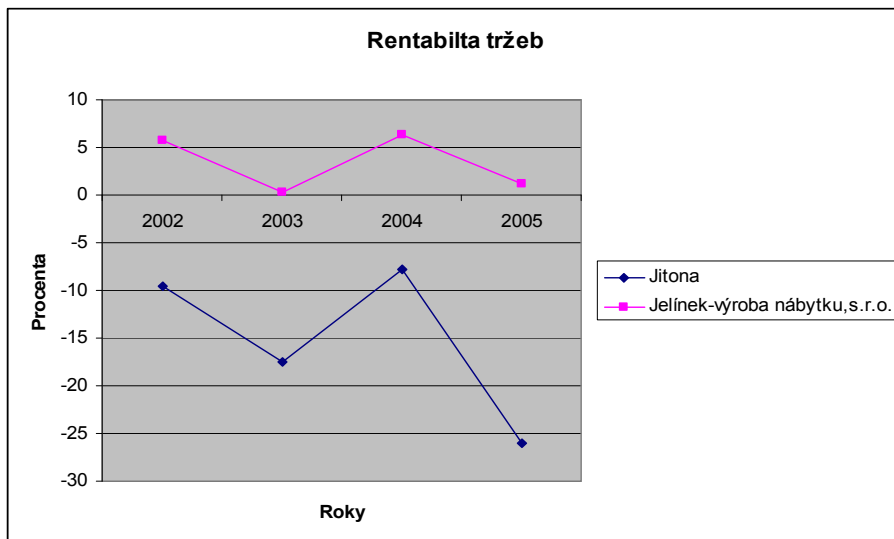
Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Propad v roce 2003 má za následek zejména podstatně veliký nárůst zásob, a nárůst počtu zaměstnanců v podniku o 10 pracovníků.

Pro názornější prezentaci finanční situace společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o., uvádím srovnání s největším konkurentem společnosti, kterým je společnost Jitona, a.s.¹

¹ Uvedené srovnání je za roky 2002–2005, za rok 2006 chybí u společnosti Jitona, a.s. údaje.

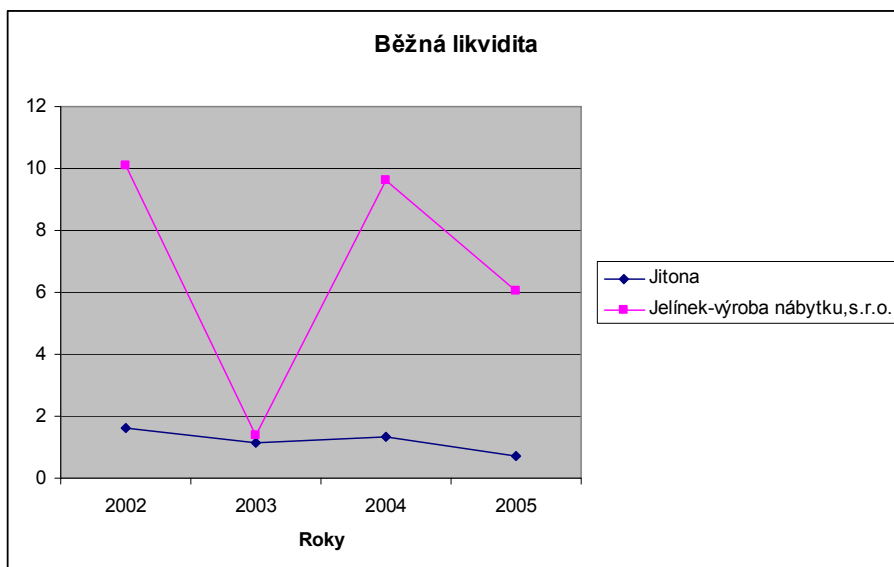
Graf č. 4 Rentabilita tržeb - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

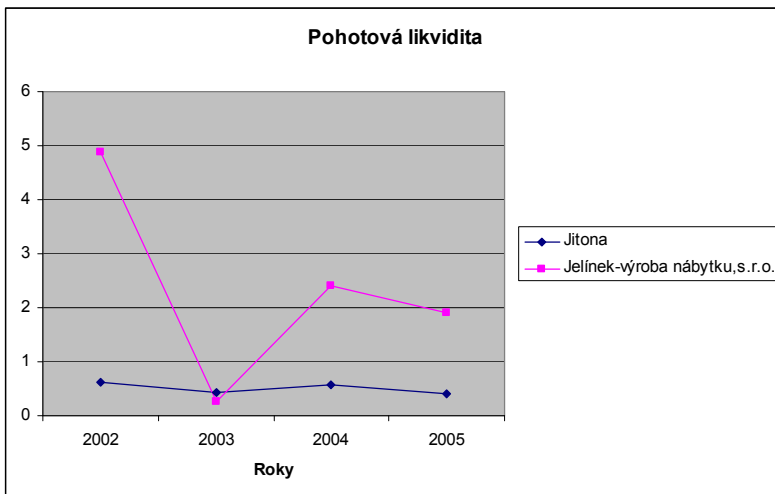
Rentabilitu tržeb lze považovat za ukazatel finanční výkonnosti podniku. Z výše uvedeného grafu je patrné, že rentabilita tržeb podniku JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o. je oproti jeho konkurentovi vyšší.

Graf č. 5 Běžná likvidita – srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

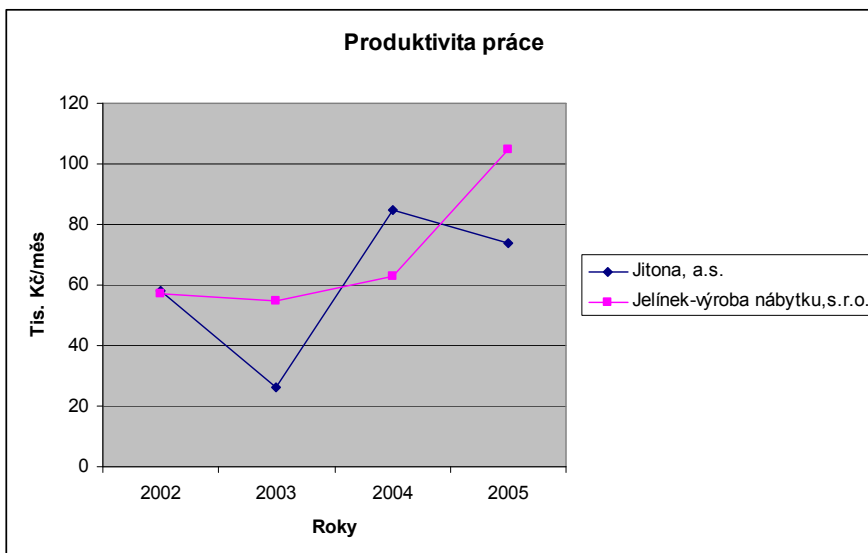
Graf č. 6 Pohotovová likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Z výše uvedených grafů je patrné, že podnik JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. kromě roku 2003 neměl vážnější problémy s likviditou. Krize roku 2003 v podobě nárůstu zaměstnanců a také nárůstu zásob, se projevuje také v likviditě podniku. Likvidita největšího konkurenta je nepoměrně nižší.

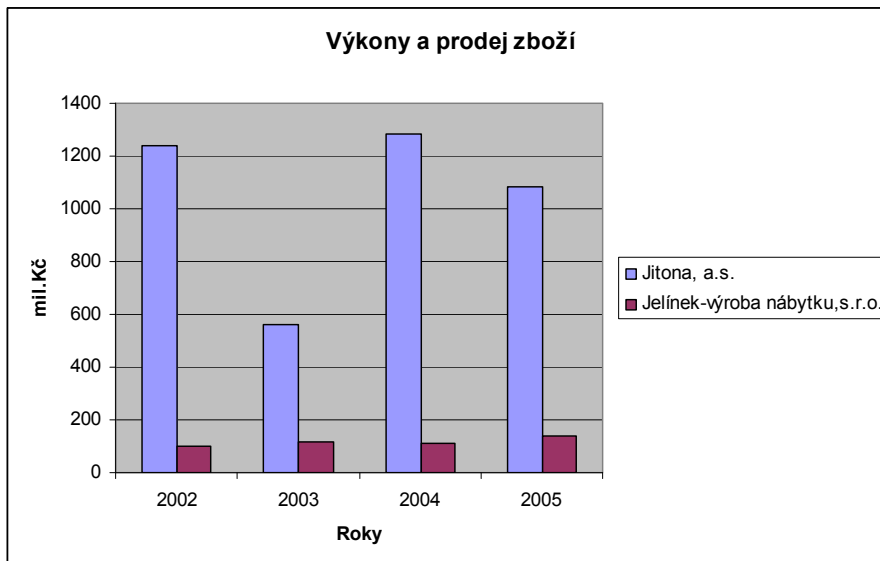
Graf č. 7 Produktivita práce - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Z grafu je patrné, že i produktivita práce sledovaného podniku je v zásadě vyšší u sledovaného rodinného podniku. Navíc má rostoucí trend což je pozitivním faktorem.

Graf č. 8 výkony a prodej zboží srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Jitona, a.s. a JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o.

Společnost JELÍNEK-výroba nábytku s.r.o. se potýkala s největšími problémy v letech 2003 a 2005, kdy došlo k meziročnímu poklesu prodeje jejich stěžejního produktu, kterým byly zdravotní matrace.

Z výše uvedených ukazatelů, lze konstatovat, že je podnik finančně zdravý. Veškeré ukazatele zaměřené na konkurenceschopnost podniku mají pozitivní trend a podnik se nepotýká se zásadními problémy, které by mohly ohrozit jeho existenci na trhu.

2.7. Závěr

Z výše uvedených závěrů lze konstatovat, že zkoumaný podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. je typickým zástupcem rodinného podniku. Z empirického výzkumu provedeného v roce 2008 vyplývá, že na rozdíl od podniků nerodinných se v 52,8 % případů rodinné podniky vyznačují alespoň jedním nadprůměrným kritériem rentability aktiv, popřípadě míry růstu aktiv¹. Je tedy patrné, že ve výběrovém vzorku mají konkurenční výhodu oproti nerodinným podnikům. Uvedená případová studie analyzovala jeden z typických zástupců rodinného podniku. Důraz rodinných podniků na inovační aktivitu je patrný nejen u sledované společnosti, ale i u

¹ Rodinné podniky ve shluku AA,AB, BA 52,8 %, Nerodinné podniky ve shluku AA,AB, BA 46,1 %.

ostatních podniků rodinného charakteru spadajících do výběrového vzorku¹. Vyšší inovační aktivitu, stejně jako důraz na kvalitu a tradici lze hodnotit jako pozitivní faktor konkurenceschopnosti.

Poměrně značná centralizace řízení, je také charakteristická pro rodinné podniky. Centralizace řízení směrem k rodině je zřejmě důsledkem uvědomění si vlastnictví podniku,² za který cítí odpovědnost. Ředitelé podniku se tak velmi neradi vzdávají moci nad podnikem, který zbudovali. V případě společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. lze hledat souvislost i s projevenou averzí k riziku a špatnými zkušenostmi se zaměstnáním profesionála na strategické pozici ekonomického ředitele. Averse k riziku je zřejmě důsledkem projeveného pocitu odpovědnosti za podnik, který nese rodinné jméno. Případný nezdar by uškodil jak podniku, tak i rodině nesoucí jméno Jelínek.

Faktor rodiny se ve sledovaném podniku projevuje poměrně intenzivně. Hodnoty vyznávané rodinou jsou přenášeny do chodu celého podniku. Od počátku jsou poměrně široce komunikovány jak vně, tak i dovnitř. Navenek jsou hodnoty kvality a tradice prezentovány zejména na webových stránkách společnosti, vybavením prodejních prostor a kanceláří, zrekonstruovanou budovou, která je opravena podle původních záměrů zakladatele Jindřicha Jelínka a je vybavena vlastním nábytkem. Dovnitř jsou hodnoty prezentovány jednak etickým kodexem, který podle slov majitelů odráží i hodnoty vyznávané v rodině, tak i pozitivním vztahem majitelů ke svým zaměstnancům a jejich snahou jít jim příkladem. Výše uvedená zjištění ukazují na poměrně silnou podnikovou kulturu.

Positivní vztah k zákazníkům lze hodnotit jako výsledek jednání podniku. Veškeré činnosti jsou dělány za účelem spokojenosti zákazníka. Podobně jako důraz na tradici, kvalitu a inovace, je pozitivní vztah k zákazníkovi vnímán jako konkurenční výhoda. Jednání majitelů ať prostřednictvím pozitivního vztahu k zaměstnancům, sdílením pozitivních hodnot, orientace se na jistotu, centralizace rozhodovacích procesů má vždy jediný cíl a tím je spokojenost zákazníka.

3. 3V&H, S.R.O.

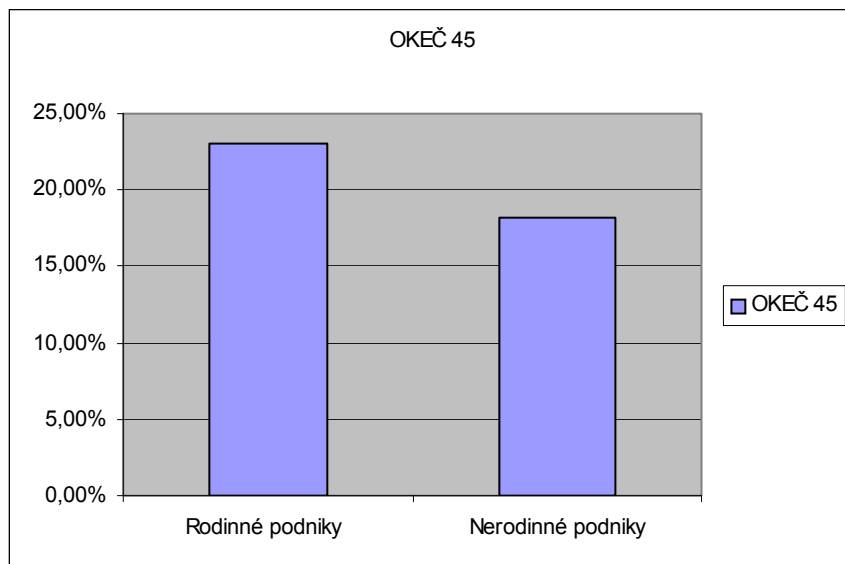
Zkoumaná společnost 3V&H, s.r.o. byla založena v roce 1992 jako rodinný podnik zakladatelem Milanem Veleckým. V současné době má společnost 3 provozovny a zaměstnává 110 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2006 činil 253 mil. Kč

Oblast působení společnosti spadá do kategorie OKEČ 45 – Pozemní a inženýrské stavitelství. V této kategorii je zastoupení rodinných podniků podstatně větší než podniků nerodinných. 21 rodinných podniků z celkového počtu 91 rodinných podniků zastoupených ve výběrovém souboru spadá do oblasti OKEČ 45.

¹ Ze všech rodinných podniků až 38,9 % podniků hodnotí svoji inovační aktivitu oproti konkurentům jako mírně vyšší. Nerodinné podniky v 36 % uvádí stejnou inovační aktivitu jako konkurenti.

² KOIRANEN, M., Key elements of responsible in family business. Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy. Brno: 2007.

Graf č. 1 Zastoupení rodinných a nerodinných podniků v OKEČ 45



Zdroj:

zpracováno autorkou

3.1. Historie společnosti

Společnost 3V&H, s.r.o. založil otec Milan Velecký jako rodinný podnik rodiny Veleckých. Podnik založil již s úmyslem zaměstnávat členy své rodiny. Všechny jeho děti byly vzdělány v oboru stavebnictví a postupem času nastoupily všechny do podniku. Od počátku měli sourozenci ve společnosti rovný podíl. Název společnosti 3V&H, s.r.o. je vlastně zkratkou příjmení bratrů Milana, Libora a Pavla Veleckých a sestry Marty Horňákové.

Zpočátku se společnost věnovala pouze stavební činnosti, postupem času ovšem přibyla i obchodní činnost prodeje stavebního materiálu a realit.

Již v roce 1996 společnost zavádí certifikaci dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005 a tento systém jakosti a EMS dále udržuje a rozvíjí. Podle slov vedení normy ISO zaváděli, kvůli konkurenci. Očekávanou konkurenční výhodu zavedení certifikátů ISO nepřineslo, daleko větší efekt mělo zavedení ISO norem na chod podniku a řízení procesů ve společnosti.

V roce 2002 nastoupil do podniku nejmladší z bratrů Veleckých, který dodnes řídí technický úsek v podniku. Postupem času zaměstnala společnost i manželky dvou starších bratrů, které měly problém po mateřské dovolené najít zaměstnání. Obě příbuzné byly zaměstnány na manažerské pozice. Na brigády dnes do podniku chodí i syn paní jednatelky Marty Horňákové.

V průběhu roku 2006 umenšil svoji aktivní činnost zakladatel společnosti Milan Velecký st. A byl jmenován doživotním emeritním ředitelem společnosti s právem účastnit se všech aktivit společnosti s hlasem poradním¹. Vedení podniku tak

¹ Zdroj: Výroční zpráva společnosti 3V&H, s.r.o. za rok 2006.

plynule přešlo na sourozence. Rozhodující hlas má dnes jednatelka Ing. Martina Horňáková.

3.2. Faktory konkurenceschopnosti podniku

Podnik 3V&H, s.r.o. v rámci dotazníkového šetření označil za své nejvýznamnější konkurenty v České republice společnosti:

- Ing. Hanáček
- Skanska CZ,a.s.

Podíly konkurentů nedokázalo vedení společnosti odhadnout, z důvodu jejich zaměření na místní trhy.

Zahraniční konkurenty společnost nevedla z důvodu toho, že působí pouze na domácím trhu. Do budoucna ani neuvažuje o možnosti proniknout na zahraniční trhy.

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti společnost označila poměrně průměrným hodnocením. Pouze kvalita, inovační aktivita, péče o zákazníky a jméno (značka) společnosti byly ohodnoceny stupněm 4, tedy jako mírně vyšší. Z mého pozorování a návštěvy v podniku ovšem musím konstatovat, že se v hodnocení velmi projevil subjektivní postoj jednatelky společnosti, sama přiznala, že se v hodnocení jejich společnosti raději zdržuje zásadních superlativů, jelikož je jejich otec – zakladatel společnosti vedl vždy ke skromnosti. Podle pozorování a následného rozboru rozhovoru na úrovni vedení společnosti mohu konstatovat, že skromnost společnosti v hodnocení jejich vnitřních konkurenčních faktorů nebyla na místě.

Společnost působí ve velmi konkurenčním a dynamickém prostředí, kterým stavebnictví bezesporu je. Schopnost obstát v konkurenci velkých stavebních podniků dokazuje výjimečnost zkoumané společnosti.

Společnost se snaží udržet krok s okolím a je tedy třeba poměrně často inovovat. Vedení podniku neustále sleduje trendy a pokrok v řešení stavebních zakázek. Jde jak o využití nových a moderních materiálů pro stavbu rodinných domů tak i o inovace ve funkčním vybavení samotných domů. Samotná společnost je velmi proaktivní v navrhovaných řešení prováděných staveb.

Kvalitu označilo vedení společnosti jako mírně vyšší oproti svým konkurentům. Společnost se snaží dodržovat zaručenou kvalitu všech svých staveb. Členové rodiny z nejužšího vedení společnosti osobně kontrolují všechny stavby, které podnik provádí. Tento fakt má i vliv na záběr a šíří působení společnosti. Jak uvádí vedení společnosti, k tomu aby mohla být zaručen určitá kvalita prováděných prací lze působit pouze na lokálních trzích. Většina zakázek se tak odehrává v okolí Uherském Brodu, tedy poblíž sídla společnosti. Nejlepší reklamou kvality prováděných prací je samotné sídlo společnosti, které společnost v Uherském Brodě postavila. Již na první pohled je patrná pečlivost veškerých provedených prací. Kromě sídla společnosti je v budově umístěn i obchod se stavebním materiálem. Společnost obdržela i řadu certifikátů, za stavbu roku 2004 a 2005 a dále cenu města za dům roku 2006. Důraz na kvalitu se společnost snaží demonstrovat i na svých webových stránkách, kde uvádí velmi působivé reference provedených staveb včetně fotografií.

Nadprůměrně hodnotí společnost i péči o své zákazníky. Podle slov vedení podniku spokojenost zákazníka je na prvním místě. Svědčí o tom i množství reklamací, které je zanedbatelné. Veškeré reklamace se řeší okamžitě. Za rok se společnosti sejdou maximálně 3 písemné reklamace. Většinou se ovšem jedná o chyby zákazníka při aplikaci, přesto se k nim vždy přistupuje s odbornou radou a návrhem řešení.¹

Poměrně vysoké hodnocení jako vnitřní faktor konkurenceschopnosti dostalo i jméno podniku. Název podniku je zkratkou jmen majitelů společnosti. Vedení přiznává, že název společnosti 3V&H, s.r.o. je dost komplikovaný a zákazníci mají problém najít společnost například na internetu podle názvu. Na druhou stranu je v současné době jméno společnosti již zavedené a společnost neuvažuje o jeho změně. Navíc by přejmenování bylo poměrně nákladné, protože název společnosti se vyskytuje na firemních automobilech, budovách, certifikátech atd. V současné době společnost mění logo společnosti. Změna loga není nijak zásadní, hlavně z nákladových důvodů. Dobré jméno společnosti se projevuje i ve vztahu k jednotlivým stakeholderům². Zakladatel společnosti Milan Velecký vždy vedl své děti k fér jednání, a k tradici, že dané slovo se musí dodržet i když není psané ve smlouvě. Právě tímto jednáním si společnost vybudovala důvěru vůči svým stakeholderům.

Z výše uvedených charakteristik je patrné, že hodnoty rodiny Veleckých jsou přenášeny i do samotného podniku. Samo vedení podniku přiznává, že je se společností 3V&H, s.r.o. velmi úzce spjato.

A2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Z vnějších faktorů konkurenceschopnosti označila společnost vysokou vyjednávací sílu odběratelů jako významný faktor. Naopak jako nízkou označila vyjednávací sílu dodavatelů.

Vysoká vyjednávací síla odběratelů je dána zejména množstvím stavebních firem, které na trhu působí. Odběratelé tak mají poměrně velkou možnost výběru dodavatele stavebních prací a mohou velmi snadno porovnávat platební a dodací podmínky jednotlivých společností. Vyjednávací síla dodavatelů je naopak malá. Na trhu působí velké množství dodavatelů, kteří jsou jednoduše zastupitelní. Společnosti jde zejména o uspokojení přání zákazníka a jeho potřeb v rámci prováděné zakázky. Řada dodavatelů nedokáže držet krok se současnými trendy v použitých stavebních materiálech a vnitřních vybavení staveb a je tedy třeba hledat nové dodavatele.

Jako velmi nízká byla ohodnocena i podpora státních a místních orgánů veřejné správy. V tomto ohledu se hodnocení podniku nemění od většinového názoru dotazovaných podniků.

¹ Zdroj: Výroční zpráva společnosti 3V&H, s.r.o. za rok 2006.

² Výzkumy Strážovská, L. (2002) a Koráb, V. (1998) uvádí, že rodinné podniky jsou charakteristické pozitivním vztahem k stakeholderům.

3.3. Charakteristika podniku

B1. Souhrnná část

Za nejdůležitější zájmové skupiny označila společnost zákazníky a komunitu v okolí podniku. Na základě analýzy rozhovoru s vedením podniku lze ovšem konstatovat, že jednou z nejdůležitějších skupin jsou i zaměstnanci, i když je v původním empirickém šetření vedení společnosti označilo známkou 3¹. Jako méně důležitou označilo vedení společnosti dodavatele, věřitele a nejméně důležitou skupinou představuje pro podnik stát. Hodnocení důležitosti zájmových skupin je velmi subjektivní u každého z dotazovaných podniků².

B2. Vlastníci

Vlastníky ohodnotil podnik jako středně důležitou zájmovou skupinu. Zde hraje roli zejména rodinný charakter podniku, kdy vlastníci jsou zároveň i manažery podniku. Společnost je podle slov vedení podniku je společnost orientována na udržení podniku a na jistotu. V tomto duchu se tedy odehrává veškeré dění v podniku. Vlastníci podniku, kteří jsou zároveň i manažery se každodenně zúčastňují veškerých činností v podniku a ví o všem co se v podniku děje. Pokud jsou vlastníci, z řad rodiny zároveň i manažery může být jejich důležitost z hlediska hodnocení samotného vedení potlačena.

V současné době má podnik 3 samostatné provozovny. Dvě v Uherské Brodě a jednu v Brně. Všechny provozovny ovšem spadají pod přímou kontrolu vedení podniku a také členové managementu osobně dohlíží na veškeré stavební zakázky.

Vybavení hmotným majetkem je na poměrně vysoké úrovni, což ukazuje na fakt, že společnost je poměrně kapitálově intenzivní. Konkurence v oboru stavebnictví je velká a k tomu, aby byla odvedená práce kvalitní je třeba i kvalitního vybavení v podniku. Zaměstnanci jsou tedy vybaveni kvalitním nářadím a pracovními pomůckami, stejně tak stroje jsou na vysoké úrovni.

K efektivnějšímu řízení podniku využívá společnost softwarové aplikace a to moduly řízení výroby, moduly personální a účetní agendy a také kancelářské aplikace MS Office. Ke zlepšení komplexního řízení podniku společnost využívá systém BusinessWin. Z hlediska vlastnické struktury neplánuje do budoucna podnik, žádné zásadní změny. Cílem podniku je udržet stabilní společnost, která dokáže uspokojit potřeby rodiny. Vedení podniku tedy ani neplánuje větší expanzi na zahraniční trhy. Cílem je udržet podnik v takové velikosti, kterou bude moci rodina plně ovládat.

B3. Zaměstnanci

I přes to, že společnost, ohodnotila zaměstnance jako středně důležitou zájmovou skupinu, je evidentní, že je společnost považuje za vysoce důležitou součást podniku. V současné době podnik zaměstnává 110 zaměstnanců a z toho 90 zaměstnanců je na dělnických pozicích.

Kromě sourozenců pracují na manažerských pozicích i manželky dvou bratrů. Z počátku byla ze strany vedení obava ze zaměstnání členů rodiny. Zaměstnáním

¹ Na stupnici od 1 do 5. Kde 1 je nedůležitá zájmová skupina, a 5 je vysoce důležitá zájmová skupina.

² Z těchto důvodů uvádím raději výsledky pozorování a rozhovorů.

manželek dvou bratrů, které nastoupily po mateřské dovolené získala společnost dva velmi loajální zaměstnance. Podle slov vedení rodina pracuje v podniku velmi tvrdě výjimkou nejsou ani pracovní víkendy. Všichni členové rodiny také cítí velkou sounáležitost s rodinným podnikem a práci by rozhodně neměnili. Také u svých dětí, které v podniku pracují jako brigádníci se majitelé snaží vzbudit co největší pocit sounáležitosti, loajality a odpovědnosti za podnik.

I po pozitivních zkušenostech se zaměstnáním členů z úzkého kruhu rodiny se vedení podniku brání zaměstnat členy širší rodiny. Vedení rodiny to odůvodňuje faktem, že na zaměstnané členy rodiny je vyvíjen daleko větší tlak a jsou také více kontrolováni, protože jsou mezi zaměstnanci více „na očích“, což by zřejmě členové širší rodiny nesli poměrně těžce.

Míra fluktuace v podniku je poměrně nízká. Pokud zaměstnanci odchází z podniku tak důvodem jsou nejčastěji osobní důvody popřípadě nízká mzda. Zaměstnanci podniku však již dnes tvoří stabilní kádr. Na dělnických pozicích pracují výhradně kvalifikovaní dělníci, kteří odvádí kvalitní práci. Nekvalitní práce nepřipadá v úvahu. V současné době podnik nemá problém s nedostatkem zaměstnanců, obavy má vedení podniku spíše z budoucí situace na trhu práce, kdy právě kvalifikovaní pracovníci budou chybět.

Vedení společnost si také zakládá na způsobu vyplácení mezd, kdy vyplácí všechny mzdy řádně v plné výši. Upřednostňují také zaměstnance řádně zaměstnané v podniku spíše než zaměstnance pracující na živnostenský list. Zkušenosti jednatelky z oboru jsou spíše takové, že podniky vyplácí zaměstnancům spíše nízké mzdy a zbytek jim vyplácí tzv. „na ruku“.

Při přijímání nového zaměstnance je zaměstnanec vždy představen všem členům vedení podniku, z důvodu lepší informovanosti o zaměstnancích.

Poměrně negativní zkušenosti má společnost se zaměstnáváním dělníků a vedoucích z větších měst například z Brna. Pracovní morálka zaměstnanců z větších měst je velmi špatná a zaměstnání ve společnosti spíše zneužívají.

O vysokém zájmu o své pracovníky svědčí procento nákladů (30 %), které podnik vynakládá na své zaměstnance¹. Podnik poskytuje svým pracovníkům řadu benefitů, jako zajištění stravování, příspěvky na ubytování a dopravu, příspěvky na životní a důchodové pojištění, podporu vzdělávání. Management má pak k dispozici služební automobil, mobilní telefon a notebook s připojením na internet.

Dvakrát za rok společnost pro pracovníky pořádá sportovní den, s řadou aktivit. Dále se zaměstnanci slaví životní jubilea a Vánoce.

K zaměstnancům má podnik velmi pozitivní vztah a také vedení společnosti zná všechny zaměstnance jménem. Velmi pozitivně se podnik snažil řešit i smrtelný úraz, který se stal nešťastnou náhodou na staveništi. Na pracovníka tehdy spadl kus ocelového vrtáku, který se utrhł, při práci spolupracujícího podniku. Zaměstnanec tehdy procházel okolo a ocelový kus jej zasáhl. Po zaměstnanci

¹ Republikový průměr vynakládaných prostředků na zaměstnanecké výhody je přibližně 5 %. U výběrového vzorku je nejčastější udávanou hodnotou prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody 5-7,4 %. Více jak 10 % prostředků na zaměstnanecké výhody, vydává pouze 17,6 % podniků.

zůstala vdova a čtyři děti. Společnost se snažila zajistit vdovu i sirotky, což se díky dobrému pojištění společnosti podařilo. Díky řádnému zaměstnání pracovníka na pracovní smlouvu tak je vdově i sirotkům vyplácen poměrně slušný vdovský a sirotčí důchod.

Dalším případem zájmu o zaměstnance bylo využití personální agentury, k přijímání nových zaměstnanců. Po pozitivní zkušenosti s výběrem pracovníků na základě psychologických testů a grafologie, se společnost rozhodla provést grafologické testy již na stávajících zaměstnancích managementu. Při té příležitosti se na základě grafologické analýzy zjistilo, že jeden z manažerů je na své pozici frustrován a měl sklon k psychickým problémům. Po konzultaci se zástupci personální agentury byl tento zaměstnanec přeložen na jinou pozici, kde se jeho psychický stav zásadně zlepšil.

Pozitivní vztah k rodině projevující se vysokým pracovním nasazením mají i samotní zaměstnanci. Jeden ze stavbyvedoucích po úrazu nadále docházel do společnosti i když chodil o berlích. Velice loajální jsou i řidiči podniku, kteří by na místech řidičů kamionové dopravy dostali podstatně vyšší plat. I přes tuto skutečnost zůstávají věrní společnosti. Vedení společnosti ovšem přiznává, že ustálení se zaměstnaneckého kádru trvalo asi 6 až 7 let.

B4. Odběratelé, zákazníci

Pozitivní vztah k zákazníkům se projevuje vysokou péčí o zákazníka a snahou vyhovět všem požadavkům. Společnost si velmi zakládá na dodržování platebních a dodacích podmínek a zejména na kvalitě svých produktů. Zástupci rodiny osobně kontrolují kvalitu prováděných prací. O spokojenosti zákazníka s kvalitou a provedením prací se společnost informuje i zpětně formou dotazníku spokojenosti zákazníka. Zákazníci známkou od jedné do pěti hodnotí kompletní přístup společnosti. Průměrné hodnocení se podle slov jednatelky pohybuje okolo 1,25. Dalším důkazem je množství referenčních staveb, které společnost vyvěsila nejen v sídle společnosti, ale i na webových stránkách.

Kromě stavební činnosti se společnost zabývá i realitní činností a prodejem stavebních materiálů. Případem, který dokazuje péči o zákazníky, je i pravidelné pořádání porad na úrovni vedoucích, kde se probírá vztah a chování k zákazníkům, vedoucím se připomíná důležitost zákazníků a jejich vztah k nim.

Veškeré připomínky a náměty se tak setkávají s okamžitým řešením. Pozitivním rysem je fakt, že vedení společnosti nezůstává odtrženo od každodenních starostí nižšího managementu.

V podniku se vyskytly i případy, kdy bylo třeba dát zaměstnanci výpověď z důvodu neslušného chování zaměstnance k zákazníkovi.

V současné době se společnost zaměřuje na široký rozsah výroby a nízké náklady spolu s nízkými cenami což odpovídá strategii cost leadership. Až 75 % zakázek, které společnost realizuje má charakter velmi specifických zakázek.

Díky charakteru odvětví je stabilita odběratelů poměrně nízká. Společnost se orientuje pouze na lokální trhy. Kromě regionu Uherský Brod, se firma pohybuje i na Brněnsku. Zásadnější rozšíření trhu společnost neplánuje a to kvůli možnosti udržet kvalitu a kontrolu nad prováděnými pracemi v rámci rodiny.

B5. Dodavatelé

Až 45 % dodávek společnosti 3V&H, s.r.o. pochází z velkoobchodů. Společnost se orientuje výhradně na domácí dodavatele a současní dodavatelé jsou poměrně stabilní. Většina dodávek 75 % je velmi specifických. Nejdůležitějším faktorem při výběru dodavatelů je cena a kvalita dodávaných produktů, dále také reference a vzhledem k zavedení ISO norem i soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti podniku.

3.4. Další faktory konkurenceschopnosti

C1. Míra autonomie podniku

I když má podnik 3 samostatné provozovny, nejde o autonomní jednotky podniku. Veškerá řídicí odpovědnost je tak na členech rodiny na úrovni vedení podniku¹. Majitelé osobně navštěvují staveniště a kontrolují provedené práce. Není ani možné delší nepřítomnost všech čtyř sourozenců např. ku příležitosti společné dovolené. Společnost sice zaměstnala odborníka na pozici obchodního manažera, pro rodinu to bylo poměrně těžké rozhodnutí, a manažer musel projít poměrně náročným výběrovým řízením. Obchodní manažer je sice zapojen do činnosti vedení, ale o zásadních otázkách neustále rozhoduje rodina.

C2. Vztah k riziku

I přes poměrně proaktivní chování vedení podniku, vzhledem ke snaze udržet si pozici na trhu lze konstatovat, že je společnost konzervativní a projevuje se zde i averze k riziku². Jde zejména o snahu udržet stabilní postavení společnosti na trhu. Rodina do budoucna neplánuje rozšíření podniku, které by bylo na jejich možnosti vedení společnosti. Společnost si velmi cenní dobrého jména podniku, a proto nechce riskovat dobrou pověst. Tento fakt se projevuje i v neochotě pronikat na nové neznámé trhy.

C3. Financování firmy

V současné době má společnost striktně oddělené rodinné a podnikové finance. Při vzniku společnosti ovšem musela rodina Veleckých využít i rodinné finance. Z počátku také měl rodinný podnik potíže se získáním úvěrů. Dnes není problém získat úvěr ovšem poplatky spojené s jeho získáním jsou velmi vysoké a často banky požadují nepřiměřené zástavy. Chování bank se také velmi liší podle toho v jaké situaci se podnik nachází. Při vysokých tržbách není problém úvěr získat, ale při obtížích se banky chovají nesolidně.

C4. Kapitálová intenzita

Z veškerých dostupných informací o podniku lze konstatovat, že podnik je poměrně kapitálově intenzivní. V současné době plánují stavbu provozovny v Brně, tak aby

¹ Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008
Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>

TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

² Averzi k riziku prokázali u rodinných podniků i DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", *Family Business Review*, Volume 4, Issue 2, Page 149.

měla společnost stejné zázemí jak v Uherském Brodě tak i v Brně. Hmotný majetek společnosti je také na velmi dobré úrovni, zásadní obnovení podnik neplánuje, spíše obnovuje zařízení, které postupně dosluhuje.

3.5. Finanční analýza podniku

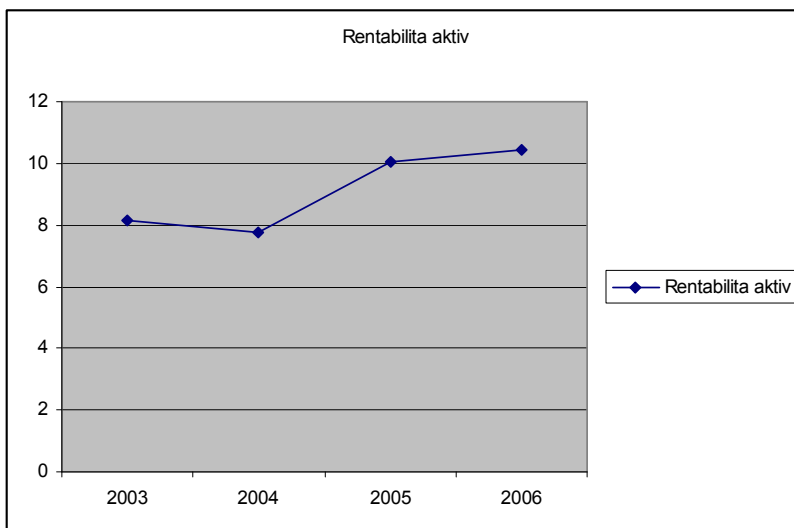
Rodinný podnik 3V&H, s.r.o. spadá podle výsledků shlukovací analýzy do shluku AA5 tedy do „shluku hvězd“¹. Míra růstu aktiv a rentability aktiv je tedy nadprůměrná. Rentabilita aktiv a míra růstu aktiv byla počítána podle vzorců²:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

$$\text{Růst}_\text{Aktiv} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Z uvedených výsledků finanční analýzy vyplývá, že 3V&H, s.r.o. je poměrně stabilní „zdravá“ společnost. Právě na těchto hodnotách si vedení podniku velmi zakládá.

Graf č. 2 Rentabilita aktiv



Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

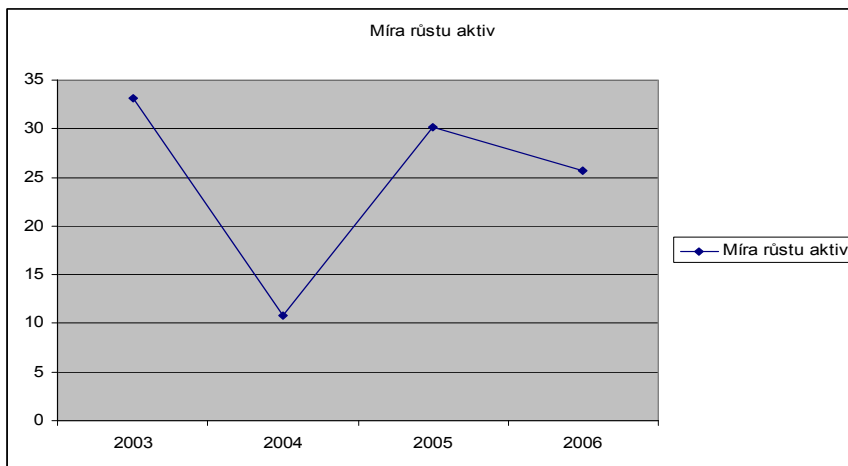
¹ Shluk hvězd představuje nejkonkurenceschopnější podniky, patrně střední až velké, které již naakumulovaly značné provozní i obchodní know-how, jež dokáží náležitě zhodnotit na svých trzích. Z toho důvodu jejich ziskovost dosahuje nadprůměrných hodnot. Současně tyto podniky jsou relativně silné na svých trzích, disponují totiž značným majetkem a navíc nepodceňují investice do svého dalšího růstu. V důsledku silné tržní i finanční pozice, jež dovoluje nadprůměrné investice do majetku odráží se tento v trvalém nadprůměrném růstu jejich aktiv.

² Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496.

Rentabilita aktiv má stabilně rostoucí trend díky rostoucímu provoznímu výsledku hospodaření.

Míra růstu aktiv oproti rentabilitě kolísá. Aktiva podniku rostou neustále i když víceméně střídavým tempem. Pokles růstu v roce 2004 a 2006 byl zapříčiněn zejména poklesem krátkodobých pohledávek.

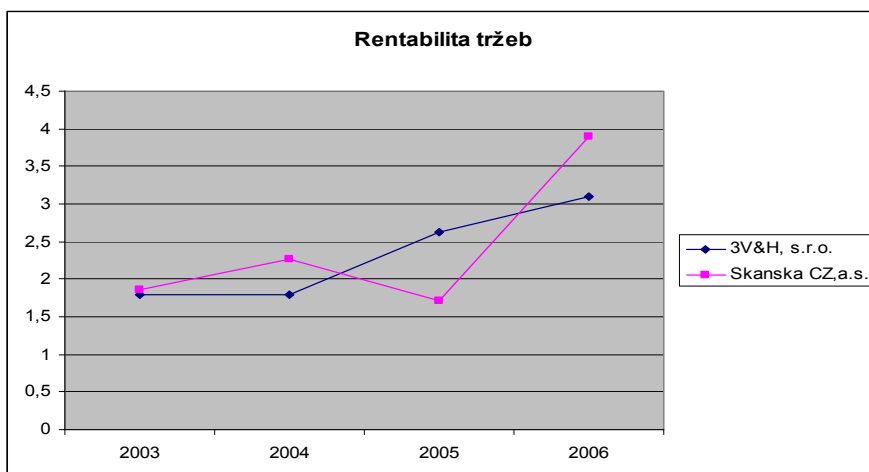
Graf č. 3 Míru růstu aktiv



Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Pro názornější přehled o finanční situaci podniku uvádím srovnání s největším konkurentem, kterým je společnost Skanska CZ, a.s.

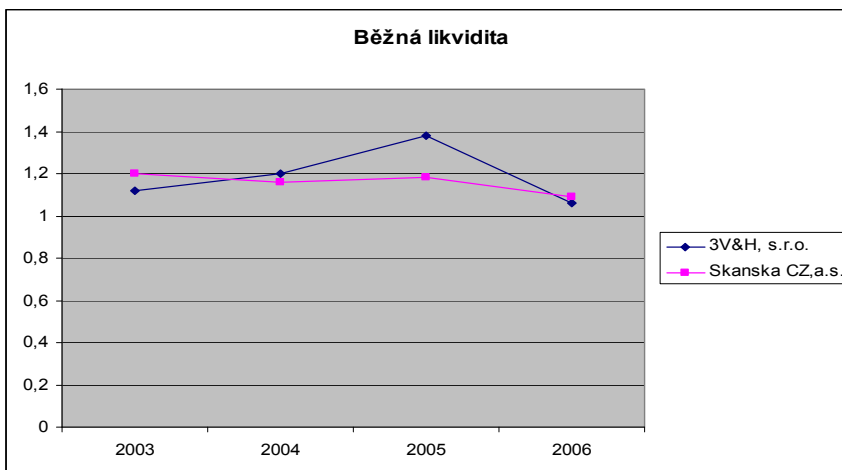
Graf č. 4 Rentabilita tržeb - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Zvýše uvedeného grafu vyplývá, že rentabilita tržeb společnosti Skanska CZ, a.s. poměrně kolísá, oproti tomu rentabilita tržeb společnosti 3V&H, s.r.o. stabilně roste což poukazuje na stabilitu společnosti.

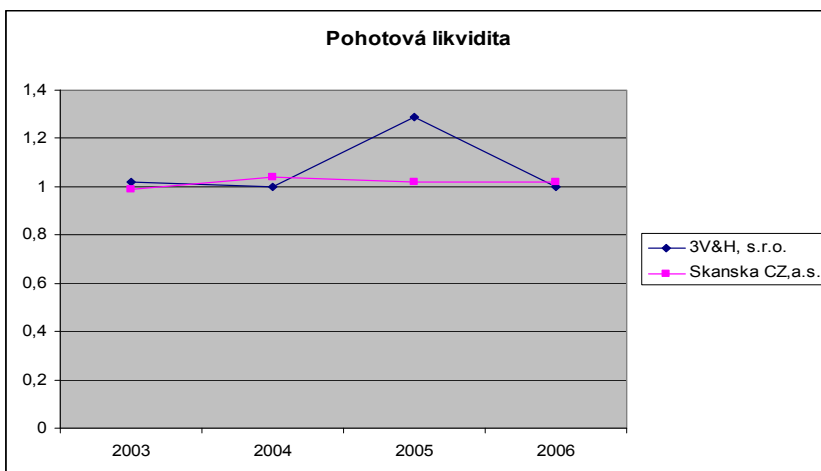
Graf č. 5 Běžná likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Z grafu je patrné, že kromě roku 2005 se běžná likvidita podniků zásadním způsobem neliší. U obou podniků se běžná likvidita pohybuje pod požadovanou hodnotou 1,5.

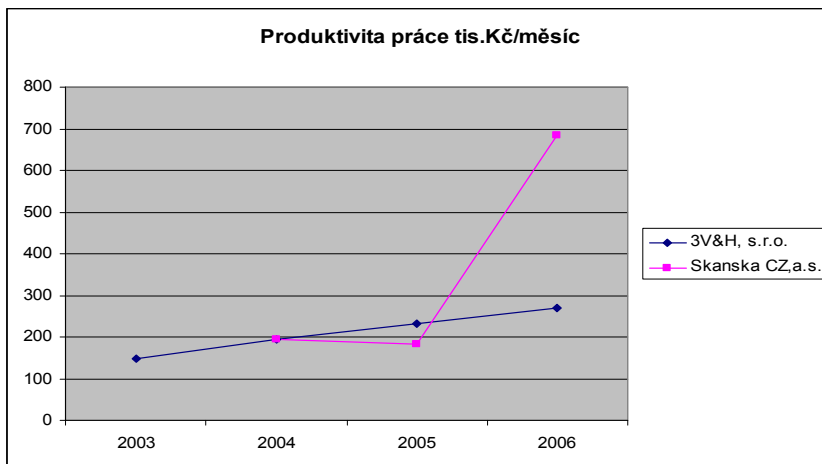
Graf č. 6 Pohotová likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Likvidita obou sledovaných podniků se pohybuje okolo popř. těsně nad hranicí požadované hodnoty, což ukazuje na skutečnost, že podniky nemají problémy s platební schopností.

Graf č. 7 Produktivita práce – srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

V uvedeném grafu popisujícím produktivitu práce podniku Skanska CZ, a.s. jsou údaje za rok 2003 nedostupné. Z grafu je ovšem patrné, že stabilnější růst produktivity práce má rodinný podnik 3V&H, s.r.o. Toto zjištění koresponduje i s celkovou politikou společnosti podniku.

Graf č. 8 Výkony a prodej zboží srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti 3V&H, s.r.o. a Skanska CZ, a.s.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že tržby rodinného podniku jsou sice nepoměrně nižší ovšem rostou konstantním tempem. Naproti tomu tržby společnosti Skanska CZ, a.s. meziročně kolísají. Poměrně stabilní růst finančních ukazatelů, potvrzuje skutečnost, že zkoumaný rodinný podnik je stabilní a finančně zdravou společností. Svými finančními výsledky může směle konkurovat i velkým nerodinným podnikům.

3.6. Závěr

Předložená případová studie představuje rodinný podnik, který působí v oblasti stavebnictví. Podobně jako předchozí zkoumaná rodinná společnost prošel i tento rodinný podnik úspěšnou generační přeměnou. Zakladatel původního podniku dnes zastává funkci emeritního ředitele s hlasem poradním a podnik fakticky řídí sourozenci – tři bratři a sestra. Kromě nejužší rodiny v podniku pracují i manželky dvou bratrů, příležitostné brigády zde vykonávají i jejich děti.

Přechod ze zakladatele na děti nebyl jednoduchý. Zakladatel – otec - Milan Velecký se nechtěl vzdát svého podniku z pohledu vlastnictví. Generační výměna také probíhala poměrně pozvolna. Děti zakladatele působili v podniku již od začátku, takže postupně přebraly veškeré řídicí funkce. Výměna vedení tedy neměla žádný zásadní vliv na vztahy vedení se stakeholdery.

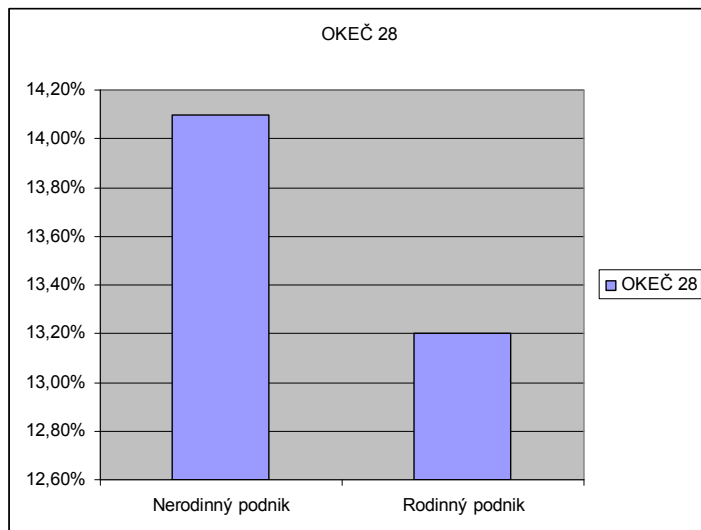
Podle slov vedení podniku, rodina cítí s podnikem velikou sounáležitost velmi dbají na loajalitu a důvěru v odběratelsko-dodavatelských vztazích což se projevuje jejich orientací na kvalitu a spokojenost zákazníků. Rodina si také velmi zakládá na jménu svojí společnosti a i přes problémy, které poměrně komplikovaný název přináší nehodlá jméno podniku měnit. S důrazem na kvalitu a tradici souvisejí i ostatní faktory konkurenceschopnosti podniku. Společnost se díky vazbě na rodinu orientuje na jistotu a projevuje se zde i averze k riziku. Orientace na udržení společnosti je také cílem vedení rodinného podniku. S tím souvisí také averze k pronikání společnosti na nové trhy. Rodina chce za každou cenu udržet podnik pod svojí kontrolou.

Výše zjištěné hodnoty, které mají podstatný vliv na konkurenceschopnost zkoumaného podniku, korespondují s hodnotami vyznávané rodinou. Vedení společnosti si velmi potrpí na důsledné dodržování veškerých závazků, což je výsledkem výchovy jejich otce. Toto chování se pozitivně projevuje nejenom dovnitř podniku ale i navenek. Společnost obdržela za roky 2004 a 2005 čestná uznání za účast v soutěži stavba roku a v roce 2006 obdržela cenu města Uherský Brod za dům roku 2006.

4. FLUOKOV, S.R.O.

Společnost Fluokov, s.r.o. vznikla v roce 1996. Spadá do oblasti OKEČ 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. V rámci kategorie OKEČ 28 je zastoupení rodinných podniků nižší než nerodinných podniků. Tento fakt je dán zřejmě charakterem výroby, která může být pro začínající rodinné podniky poměrně kapitálově náročná. Podnik je představitelem typické rodinné firmy. V současné době společnost fakticky řídí Michal Jech, jednateli ovšem jsou i jeho sestra Alena Jechová a původní zakladatel podniku, otec Ivan Jech. V podniku dále pracuje i manželka Michala Jecha, Martina Jechová. Veškerá činnost podniku je soustředěna pouze do jediné provozovny se sídlem v Teplicích. V podniku pracuje 83 zaměstnanců a jeho obrat za rok 2006 činil 76 mil.Kč.

Graf č. 1 Zastoupení rodinných a nerodinných podniků v OKEČ 28



Zdroj: zpracováno autorkou

4.1. Historie společnosti

Společnost Fluokov, s.r.o. navázala na činnost původního podniku založeného fyzickou osobou, Ivanem Jechem v roce 1992. Na podnik Ivana Jecha byl ovšem později vyhlášen konkurz. Samotný podnik Fluokov, s.r.o. vznikl až v roce 1996, jako pokračování podniku fyzické osoby Ivana Jecha.

Původní podnik Ivana Jecha vznikl po rozdělení společnosti Rudné doly Teplice, dnes Fluorit Teplice, s.r.o. Společnost Rudné doly Teplice se tehdy zbavovala okrajových závodů a nabídla vedoucím jednotlivých provozů převzetí závodů spolu s vybavením a zaměstnanci. V roce 1992 tehdejší vedoucí jednoho z odštěpených závodů Ivan Jech založil podnik fyzické osoby, provozující konstrukční činnost v oboru strojírenství. Už tehdy se do podnikání založeným Ivanem Jechem zapojila i jeho manželka s činností praní prádla včetně drobných oprav.

V roce 1993 do podniku přišli obě děti Ivana Jecha Alena a Michal. Alena Jechová vystudovala učitelství pro mateřské školy, po dvouleté praxi ve školce ovšem nastoupila do podniku rodičů kde působí dodnes jako vedoucí účetní. Michal Jech se vyučil v oblasti strojírenství, po té také nastoupil do rodinného podniku jako technický a výrobní ředitel. V roce 1995 ovšem byla na majetek podniku Ivana Jecha uvalena exekuce. V následujícím roce 1996 tedy vzniká společnost Fluokov, s.r.o., která přebírá všechny zaměstnance a provozy původního podniku. Jednateli společnosti se stávají oba sourozenci Jechovi spolu s jejich otcem Ivanem Jechem. Původní podnik fyzické osoby Ivana Jecha zaniká v roce 2002 konkurzem.

Nově vzniklá společnost Fluokov, s.r.o. navázala na činnost původního podniku fyzické osoby a od roku 1997 společnost procházela velkými změnami založenými zejména na schopnosti plnit stále vzrůstající požadavky kladenými na kvalitu výrobků a služeb. Vše bylo způsobeno dynamickým rozvojem některých odvětví služeb. Ve snaze přizpůsobit se tomuto trendu společnost investovala nemalé

částky na způsobilost a spolehlivost výrobního zařízení včetně zajištění všech legislativních podmínek tak, aby odpovídaly nejlepším dostupným praktikám, které co nejméně ohrožují životní prostředí. V polovině roku 2004 zavedla společnost Fluokov, s.r.o. systém jakosti podle mezinárodní normy EN ISO 9001:2000. Současně začali budovat i systém ochrany životního prostředí dle normy ISO 14001:1996, ve kterém pokračovali dle normy ČSN EN ISO 14001:2005¹.

V roce 2005 přichází výrobní ředitel společnosti Michal Jech s nápadem na inovaci výrobního procesu dělení plechů. Namísto původních nůžek byl zakoupen speciální laser, na který společnost získala finanční podporu z programu PHARE 2003 – TECHNOLOGIE. Jednalo se o projekt č. CZ03.08.05/125 s názvem „Nákup zařízení na dělení materiálu laserem a zabezpečení technologického zázemí pro stroj“. Společnost koupila laser k dělení tenkých plechů o rozměrech max. 1500 x 3000 mm s cílem zvýšení výrobních kapacit, produktivity práce a konkurenceschopnosti společnosti. Většina produktů firmy směřuje na zahraniční trhy, z důvodu nedostatečného odbytu v České republice.

4.2. Faktory konkurenceschopnosti podniku

Podnik Fluokov, s.r.o. v rámci dotazníkového šetření označil za své nejvýznamnější konkurenty v České republice společnosti:

- ROKA Ráža, spol. s r.o. s 10 % podílem na trhu,
- AccuMetal s 10 % podílem na trhu,
- Kolínská správkárenská s 10 % podílem na trhu,
- Texas, s.r.o. s 20 % podílem na trhu.

Podíl podniku Fluokov s.r.o. na českém trhu v rámci oblasti výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků je podle slov vedení 50 %.

Zahraníční konkurenty společnost neuvedla z důvodu jejich neznalosti.

A1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Společnost Fluokov, s.r.o. ohodnotila veškeré vnitřní faktory konkurenceschopnosti uvedené v dotazníkovém šetření jako nadprůměrně až velmi nadprůměrně.

Inovační aktivita podniku souvisí se specifícností dodávek, které podnik prodává odběratelům. Stěžejním výrobkem společnosti jsou ocelové nádrže pro akubaterie, které se přizpůsobují přání zákazníka. Na výrobky jsou ze strany odběratelů kladeny vysoké nároky na kvalitu, proto je vysoko ohodnocena i kvalita výrobků. Kvalita je podle vedení podniku samozřejmostí. Prostředí, ve kterém podnik působí se vyznačuje poměrně vysokou dynamikou a vysokým počtem podniků působícím v této oblasti². Podnik tedy musí být schopen obstát v poměrně značné konkurenci podniků.

Za další důležitý vnitřní faktor konkurenceschopnosti podnik označuje i výrazně lepší přístup ke zdrojům financování podniku. Vedení podniku si zakládá na „dobrém jménu“ společnosti, díky kterému nemají problém v přístupu k finančním

¹ Zdroj: webové stránky společnosti Fluokov, s.r.o. - <http://www.fluokov.cz/iso.html>

² Z výběrového vzorku podniků působí 60 podniků právě v oblasti OKEČ 28. Z toho 12 rodinných a 48 nerodinných podniků.

produktům bankovních institucí. Vůči stakeholderům se snaží vystupovat jako důvěryhodná a loajální společnost. Jak uvádí vedení podniku snaží se co nejlépe dostát svým závazkům. Stejně hodnoty zastává i jejich rodina což je jedním z typických znaků rodinných podniků¹. Jako příklad přenosu hodnot z rodiny do podniku lze uvést zákaz kouření. Jelikož nikdo z rodiny Jechovi nekouří, nekuřácký byl vždy jejich závod.

Velmi vysoko ocenil podnik i celkovou stabilitu firmy, volnou kapacitu výroby a znalost cizích jazyků. Celková stabilita podniku souvisí s dalším rysem rodinných podniků a to je orientace na udržení společnosti více než na zisk². S celkovou stabilitou podniku souvisí i projevovaná averze k riziku ze strany vedení společnosti. Zejména vůči stakeholderům se snaží vystupovat velmi důvěryhodně.

Jak uvádí vedení podniku: „Vše se snaží dělat na 100 %. Firma je pro nás všechno a snažíme se pro ni dělat maximum“ V začátcích vedení společnosti trávilo v práci 12-14 hodin denně včetně víkendů. Vysoké pracovní nasazení polevilo až ve chvíli kdy se podařilo společnost stabilizovat. Podle slov své sestry jednatel Michal Jech ovšem: „ *i dnes tráví v práci celé dny a snaží se pro podnik udělat maximum. Bratr snad vůbec neodpočívá, kolikrát je mi líto, že jedeme na dovolenou a on zůstává a stará se o firmu. On firmou žije, znamená pro něj vše. Nejen pro něj, pro náš všechny.*“

A2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Jako významné faktory konkurenceschopnosti označilo vedení podniku Fluokov, s.r.o. zejména vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů a zájem vstoupit do pracovního poměru. Společnost se orientuje zejména na již ověřené dodavatele. Jejich vysoká vyjednávací síla se projevuje zejména cenovou politikou a kvalitou. V současné době mají stabilní okruh dodavatelů, který jim dodává polotovary pro jejich výrobu.

Podobně je tomu i odběratelů. V České republice není odbyt na stěžejní výrobek podniku, kterým jsou ocelové nádrže pro akubaterie, z tohoto důvodu je většina produkce realizována na zahraničních trzích. Největším odběratelem je německá firma, která je shodou okolností také rodinného charakteru. S rodinou odběratele udržuje rodina Jechů dlouhodobé kontakty, což se pozitivně projevuje v jejich odběratelsko - dodavatelských vztazích, zejména cenou politikou.

Vysoký zájem vstoupit do pracovního poměru v jejich podniku společnost odůvodňuje faktem, že jde většinou o nekvalifikovanou pracovní sílu zejména pomocných dělníků. Pracovníků na tyto posty je pořád dostatek. Naopak nedostatek pracovníků se projevuje zejména na pozicích s odborným zaměřením jako jsou zámečníci, kovoobráběči atd. Pomocní dělníci jsou zejména Romové, kteří ovšem nevydrží v podniku dlouho pracovat a většinou po čase odcházejí.

¹ Přenášení hodnot rodiny do podniku bylo prokázáno u 83 % rodinných podniků zkoumané v rámci výzkumu American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. Dostupné na http://www.usdce.org/xbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

² KORÁB, V., MIHALSKO, F., SALGUEIRO, J.L.R., GARCIA, M.S.A., Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

Negativní vliv na chod podniku má pak odchod zaměstnanců ke konkurenci. Jeden z konkurenčních podniků AccuMetal, s.r.o. byl založen dlouholetými pracovníky společnosti Fluokov, s.r.o. což vedení podniku hodnotí poměrně negativně. Ze začátku docházelo, k odchodu zaměstnanců podniku Fluokov, s.r.o. právě do této společnosti. V současné době ovšem uzavřeli s podnikem AccuMetal, s.r.o. smlouvu o roční ochraně pracovních míst vůči konkurenci, která zajišťuje nemožnost zaměstnat pracovníka z konkurenčního podniku po dobu 1 roku.

Poměrně závažným faktorem je i neochota odběratelů platit své závazky vůči společnosti, což je patrné i z účetních závěrek podniku. V roce 2006 měla společnost 16 mil Kč. neuhrazených pohledávek, což představovalo, skoro polovinu jejich aktiv. Tuto situaci se snaží vedení podniku řešit prostřednictvím záloh.

Pozitivně společnost vnímá rozšiřující se trhy produktů na kterých působí. Podle vedení společnosti se pro jejich podnik otevírá prostor možnosti rozšíření výroby o lakovnu, která zatím není součástí podniku.

4.3. Charakteristika podniku

B1. Souhrnná část

Jako nejdůležitější zájmové skupiny označilo vedení podniku Fluokov, s.r.o. zaměstnance, zákazníky, dodavatele a stát¹. Jako nedůležitou zájmovou skupinu označilo vedení věřitele. „Důležitost“ zájmové skupiny je v tomto případě vnímána respondenty subjektivně. V tomto případě se jedná o fakt, že věřitelům hradí společnost závazky včas a spíše s předstihem, než po splatnosti, tudíž s nimi nemají problémy a tím pádem se o ně přestanou zajímat. Nelze tedy říci, že by pro ně věřitelé nebyli důležití, zájem společnosti o uspokojení závazků vůči věřitelům ještě před lhůtou splatnosti ukazuje na jejich velký zájem o spokojenost jejich věřitelů.

B2. Vlastníci

Tuto skupinu označilo vedení podniku za nedůležitou. Důvodem je skutečnost, že podnik je ve vlastnictví jedné rodiny, která má přehled o všem co se v podniku děje. Za veškeré činnosti se zodpovídají sami sobě, což je zřejmě důvodem, upřednostnění ostatních zájmových skupin.

V současné době jsou jednateli a zároveň statutárními orgány společnosti Ivan Jech a jeho potomci Alena a Michal Jechovi. Sídlo podniku je v Praze, jediná provozovna je v Teplicích v areálu společnosti Fluorit Teplice, s.r.o. Řízení společnosti je dnes na synovi Ivana Jecha, Michalovi. Michal Jech zastává v podniku funkci výrobního ředitele a stará se o chod celé firmy. Podnik tak plynule přešel z otce na syna. Dcera Alena se stará o ekonomické a personální záležitosti společnosti. Do budoucna neplánuje vedení podniku žádné změny vlastnické struktury. Podle jejich slov: *„chtějí podnik udržet v rukou rodiny. Nedokážeme si představit, že by podnik měl vést někdo jiný. Proto ani neuvažujeme o nějakém zásadním rozšíření podniku.“*

¹ Podobné výsledky ukazují i výzkumy Strážovská, L. (2002) a Koráb, V. (1998) uvádí, že rodinné podniky jsou charakteristické pozitivním vztahem k stakeholderům.

Vybavení podniku hmotným investičním majetkem je v současné době na střední úrovni. Do budoucna ovšem plánují postavit novou výrobní halu, kterou by rádi obohatili i o lakovnu, která zatím v podniku chybí.

Ze softwarových aplikací podnik využívá zejména moduly řízení výroby (MRP), moduly personální agendy, účetní agendy a kancelářské aplikace MS Office. S výstavbou nového závodu ovšem uvažují o rozšíření softwaru o chybějící aplikace.

B3. Zaměstnanci

Podnik Fluokov, s.r.o. zaměstnává 83 zaměstnanců, většina z nich 73 pracuje na dělnických pozicích. Míra fluktuace v podniku je průměrná tedy mezi 2-10 %. Nejčastějšími důvody odchodu je zejména nízký plat, nezajímavá práce a také odchod do důchodového věku. V současné době je kádr zaměstnanců poměrně stabilní. Vedení podniku označuje vztah se svými zaměstnanci za velmi pozitivní. Svědčí o tom i znalost všech svých zaměstnanců jménem. Zaměstnancům podnik poskytuje řadu výhod formou benefitů jako jsou stravování, příspěvky na důchodové a zdravotní pojištění a týden dovolené navíc. Někteří zaměstnanci na technicko-hospodářských pozicích včetně managementu pak mají k dispozici mobilní telefon a automobil. Na zaměstnanecké výhody podnik vynakládá 20 % nákladů. Podle slov vedení podniku i sami zaměstnanci oceňují, že společnost je rodinného charakteru. Zázemí rodiny pro ně znamená určitou jistotu a stabilitu, která v řadě nerodinných podniků chybí. Souvislost lze také najít s orientací společnosti na její udržení namísto orientace na zisk, která pro zaměstnance představuje určitou jistotu stálého zaměstnání.

Podnik působí v oblasti, která je charakteristická druhou největší mírou nezaměstnanosti v České republice. Odhady¹ udávají, že zde žije až 22 000 obyvatel romské národnosti.

V oblasti zaměstnávání má podnik problémy zejména se získáním kvalifikované pracovní síly na pozice kovobráběčů a zámečníků. Naopak velké množství lidí má zájem o práci v podniku na pozicích pomocných dělníků. Pracovníci jsou zejména z řad Romů a sociálně slabších skupin, kteří ovšem po čase podnik opouštějí. V případě zaměstnávání Romských menšin obyvatelstva vedení podniku uvádí, že bylo třeba stávající zaměstnance podniku připravit na spolupráci s Romy, protože zpočátku byli zaměstnanci proti spolupráci s menšinami. Podle slov jednatelky se podnik nebrání zaměstnat pracovníky Romského původu ani zaměstnance se změněnou pracovní schopností.

Hlavním důvodem k odchodu zaměstnanců z podniku jsou podle slov vedení nízké mzdy. Vzhledem ke skutečnosti, že v Ústeckém kraji je druhá největší míra nezaměstnanosti, jsou mzdy v kraji na celkově nižší úrovni oproti ostatním krajům. Mladší kvalifikovaní zaměstnanci za prací dojíždí do Středočeského kraje, starší zaměstnanci zůstávají v podniku, vzhledem k jistotám, které podnik nabízí.

Vedení podniku také zastává názor, že zaměstnance, který z podniku odešel nevezmou zpět. Jak uvádí jednatelka společnosti několikrát pracovníka který musel odejít zpět vzali, ovšem problémy kvůli, kterým dostal výpověď se opět opakovaly.

¹ http://www.romea.cz/index.php?id=servis/z2006_0559

Zajímavou zkušeností bylo také zaměstnání člena rodiny Jechů – strýce na pozici zámečnicka v podniku. Spolupráce s rodinným příslušníkem na nižší pozici ovšem nebyla úspěšná. Problémy v pracovním prostředí se přenášeli i do prostředí rodinného. Po čase strýc ze společnosti sám odešel.

B4. Odběratelé, zákazníci

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se společnost zaměřuje na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny v kombinaci s úzkým okruhem zákazníků. Tato strategie odpovídá strategii differentiation focus. 90 % produktů jsou určeny pro další zpracování a 85 % dodávek jsou určeny pro zahraniční trhy. Veškeré výrobky jsou specifické jedná se o kusovou výrobu.

Největším zákazníkem společnosti Fluokov, s.r.o. je německá společnost zabývající se výrobou akubaterií. Německá společnost je stabilním odběratelem podniku Fluokov, s.r.o. a je také rodinným podnikem, což se pozitivně projevuje i v obchodních vztazích. Obě rodiny se dobře znají a vzájemně se navštěvují. Podle slov vedení německá společnost velmi ocenila, že podnik zůstal v rukou rodiny. Dodavatelsko – odběratelské vztahy jsou založené na vysoké důvěře, což se projevuje i ve stabilitě jak odběratelů tak i dodavatelů. V současné době existují i nové závody na výrobu akubaterií v Itálii a v ostatních státech EU. Jak uvádí vedení společnosti, zatím podnik nemá zájem orientovat se na nové odběratele. Upřednostňují stávajícího důvěryhodného odběratele. Tento fakt potvrzuje projevovaný konzervatismus sledovaného rodinného podniku a také averzi podniku k riziku¹.

B5. Dodavatelé

Výsledky empirického šetření ukazují, že podnik se zaměřuje zejména na velkoobchodní dodavatele. 80 % dodavatelů má charakter velkoobchodu a 10 % maloobchodu. Ostatních 10 % dodávek jsou dodavatelé mimo koncern. Významní dodavatelé (velkoobchod) jsou stabilními partnery společnosti Fluokov, s.r.o. Vedení podniku označilo vyjednávací sílu dodavatelů jako poměrně vysokou. Jejich silné postavení je zapříčiněno zejména kvalitou výrobků a cenovou politikou vůči společnosti Fluokov, s.r.o.

4.4. Další faktory konkurenceschopnosti

C1. Míra autonomie podniku

Podnik má v současné době jednu provozovnu a to v Teplicích v areálu společnosti Fluorit Teplice, s.r.o. Do budoucna uvažuje o přestěhování provozu do nově zbudované haly, která bude umístěna také v Teplicích. Vzhledem k projevenému konzervatismu, společnost neuvažuje o dalším zásadním rozšíření podniku ani o změně vlastnické struktury. V současné době společnost řídí zejména Michal Jech. Podle slov sestry ví o veškerých činnostech v podniku. Veškerá zásadní rozhodnutí dělá také bratr. V podniku se tak projevuje poměrně vysoká míra centralizace právě

¹ Uvedená zjištění korespondují s výsledky výzkumů, který provedli DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence from STRATOS", *Family Business Review*, Volume 4, Issue 2, Page 149.

na vedení podniku¹. Podle slov jednatelky není ani možné, aby podnik fungoval bez jejich přítomnosti. Což se negativně projevuje zejména v nemožnosti vzít si dovolenou na delší čas.

C2. Vztah k riziku

Vzhledem k projevovanému konzervatismu ve společnosti Fluokov, s.r.o. lze říci, že podnik se vyznačuje poměrně velikou averzí k riziku. Projevuje se to zejména stabilitou dodavatelů a odběratelů a orientací na udržení společnosti na místo maximalizace zisku. Podobně je tomu i v případě vlastnické struktury, kterou podnik nemá v úmyslu měnit. V současné době sami sebe označují jako stabilní podnik s dobrým jménem, a tento statut by si rádi udrželi i do budoucna. Orientace na udržení společnosti se projevuje i k neochotě pronikat na nové trhy. Společnost uvažuje spíše o rozšíření svého sortimentu pro stávající zákazníky. Projevená averze k riziku je zřejmě i důsledkem uvědomění si vlastnictví rodinného podniku, které znamená značnou odpovědnost. Je evidentní, že si vedení podniku tuto odpovědnost uvědomuje a svým chováním se snaží aby podnik co nejlépe prosperoval. Toto chování se projevuje zejména loajalitou rodině vůči firmě a solidním chování vůči stakeholderům.

C3. Financování firmy

V současné době rodina striktně odděluje rodinné a firemní finance. V počátcích podnikání společnosti Fluokov, s.r.o. ovšem využívala i rodinných půjček k pokrytí dluhů, které vyplynuly z konkurzu uvaleného na původní podnik fyzické osoby Ivana Jecha. Pro rodinu bylo tehdy snazší financovat určité činnosti z rodinných prostředků. Po určité době se však finanční situace společnosti zlepšila a vedení podniku Fluokov, s.r.o. si dokázalo vybudovat „dobré jméno“, díky kterému má společnost snadný přístup k veškerým bankovním produktům.

C4. Kapitálová intenzita

Z výsledků vyplývá, že sledovaný rodinný podnik jeví jako kapitálově intenzivní. V následujících letech se chystá výstavba nové výrobní haly, spolu s rozšířením stávajícího provozu o lakovnu. Budou obnoveny původní stroje a zařízení a také softwarové vybavení podniku se bude aktualizovat. O kapitálové intenzitě svědčí i inovace v roce 2005, kdy došlo k zavedení nové laserové technologie k dělení tenkých plechů, která byla z části hrazena z projektu Phare 2003.

4.5. Finanční analýza podniku

Rodinný podnik Fluokov, s.r.o. spadá podle výsledků shlukovací analýzy do shluku AA1 tedy do „shluku hvězd“². Míra růstu aktiv a rentability aktiv je tedy nadprůměrná. Rentabilita aktiv a míra růstu aktiv byla počítána podle vzorců¹:

¹ Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008
Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>

TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

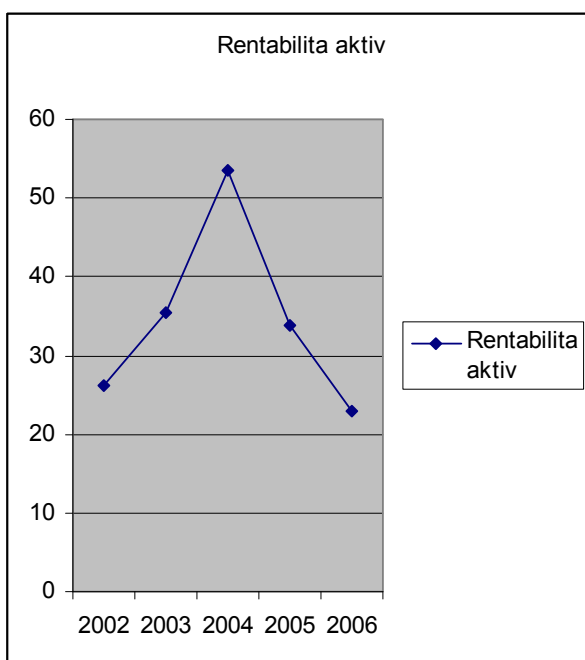
² Shluk hvězd představuje nejkonkurenceschopnější podniky, patrně střední až velké, které již naakumulovaly značné provozní i obchodní know-how, jež dokáží náležitě zhodnotit na svých trzích. Z toho důvodu jejich ziskovost dosahuje nadprůměrných hodnot. Současně tyto

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

$$\text{Růst}_\text{Aktiv} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Z uvedených výsledků finanční analýzy vyplývá, že Fluokov, s.r.o. je poměrně stabilní „zdravá“ společnost. Uvedené výsledky korespondují s jedním z faktorů konkurenceschopnosti, který vedení společnosti označilo za velmi významný a tím je celková stabilita podniku.

Graf č. 2 Rentabilita aktiv



Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

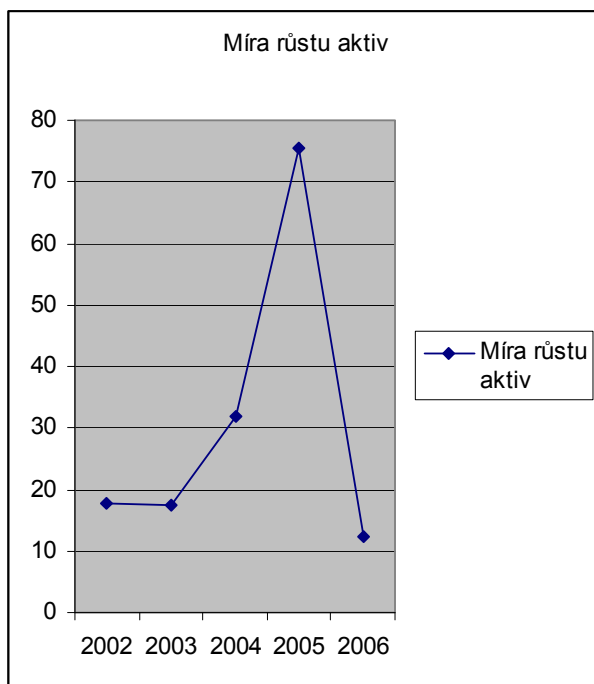
Z výše uvedeného grafu je patrné, že rentabilita aktiv společnosti Fluokov, s.r.o. dosahuje nadprůměrných výsledků. Dokonce v roce 2004 přesahovala hranici 50 %. Tento nárůst byl způsoben zejména vysokými tržbami, které se v roce 2004

podniky jsou relativně silné na svých trzích, disponují totiž značným majetkem a navíc nepodceňují investice do svého dalšího růstu. V důsledku silné tržní i finanční pozice, jež dovoluje nadprůměrné investice do majetku odráží se tento v trvalém nadprůměrném růstu jejich aktiv.

¹ Šiška, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496.

oproti letům předchozím vzrostly téměř o 14 mil Kč¹. Celková aktiva ovšem udržovala stabilní růstový trend. V roce 2005 společnost investovala do nákupu laseru na dělení tenkých plechů, celková aktiva vzrostla na 30,3 mil Kč. Zároveň se zvýšil i obrat společnosti na 74,5 mil. Kč. Zvýšení obratu bylo ovšem vykoupena poměrně vysokou investicí, takže rentabilita aktiv klesla na úroveň 33,8 %. V následujícím roce společnost investovala do dlouhodobého hmotného majetku. Nárůst tržeb opět nebyl tak veliký, aby dokázal udržet tempo s provedenou investicí a rentabilita klesla na 22,9 %. Provedenou investici lze ovšem hodnotit jako úspěšnou, z toho důvodu, že se rentabilita aktiv dokázala udržet na poměrně vysoké úrovni. K dokreslení vývoje aktiv v podniku, uvádím graf zobrazující míru růstu aktiv v jednotlivých letech.

Graf č. 3 Míru růstu aktiv



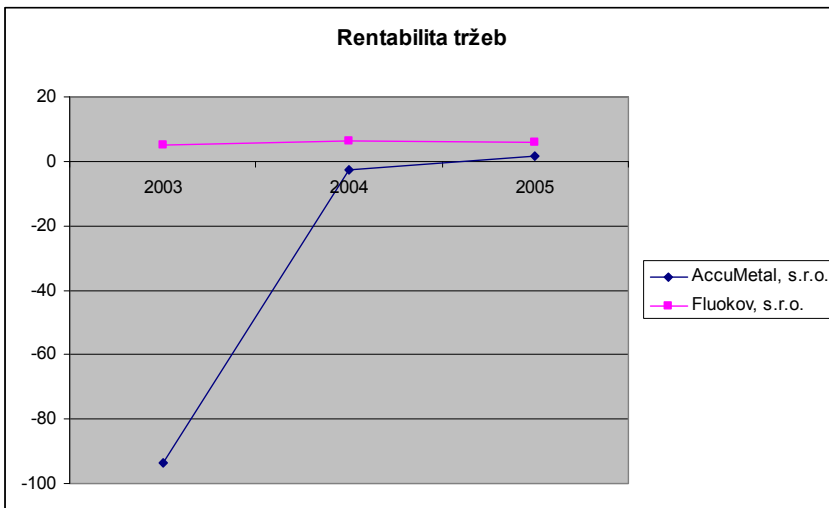
Zdroj: zpracováno autorkou podle výsledků empirického šetření konkurenceschopnost podniků (2007)

Nárůst aktiv v roce 2005 byl zapříčiněn získáním dotace na nákup laseru na dělení tenkých plechů z programu Phare 2003. Nárůst dlouhodobého majetku – koupě samotného laseru - proběhl až v roce 2006. Celková aktiva vrostla v roce 2005 ze 17,3 mil Kč na 30,3 mil právě díky získané dotaci. Kč. V roce 2006 míra růstu aktiv klesla. Podnik rozpustil získanou dotaci na nákup samotného laseru, a došlo k navýšení dlouhodobého hmotného majetku.

¹ Tržby v roce 2002 dosahovaly výše 48,6 mil.Kč, v roce 2003 to bylo 55,2 mil. Kč a v roce 2004 to bylo už 69,8 mil. Kč.

Pro názornější srovnání finanční situace podniku, uvádím srovnání s jeho nejvýznamnějším konkurentem, kvůli nedostatečným údajům konkurenta, lze uvést srovnání pouze za roky 2003, 2004, 2005.

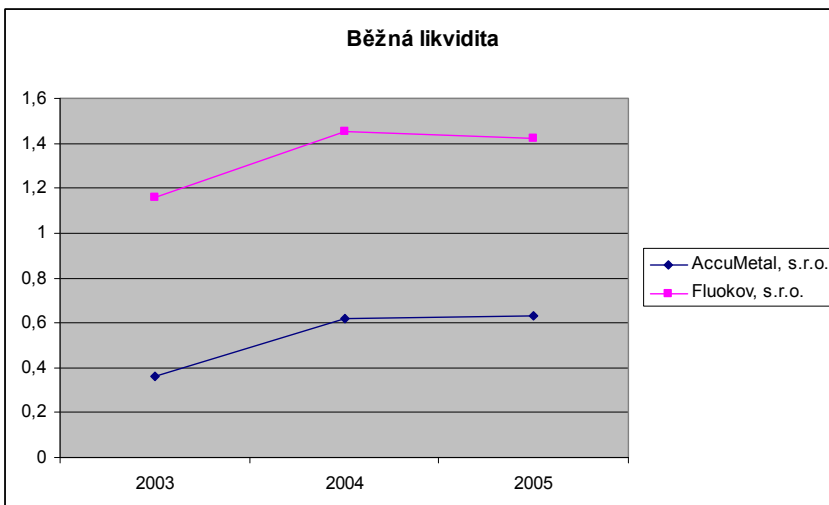
Graf č. 4 Rentabilita tržeb - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že rentabilita tržeb zkoumané společnosti Fluokov, s.r.o. je oproti konkurentovi společnosti AccuMetal, s.r.o. na nepoměrně lepší úrovni. Zajímavé je, že společnost AccuMetal, s.r.o. je přímým konkurentem společnosti Fluokov, s.r.o. Dodává dokonce i pro stejného odběratele.

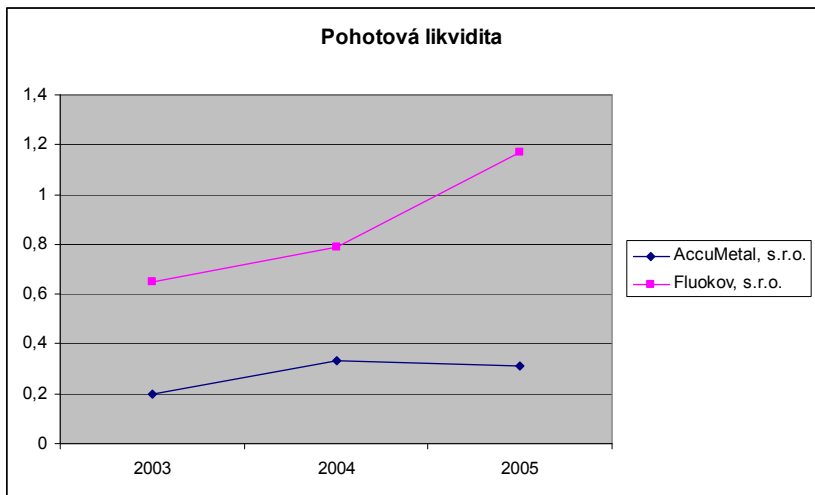
Graf č. 5 Běžná likvidita - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Z uvedeného grafu je patrné, že likvidita společnosti AccuMetal, s.r.o je poměrně dost hluboko pod požadovaným minimem ukazatele běžné likvidity¹. Běžná likvidita společnosti Fluokov, s.r.o. byla sice také pod požadovaným minimem, ovšem v posledních letech se pohybuje okolo požadované hranice.

Graf č. 6 Pohotová likvidita - srovnání



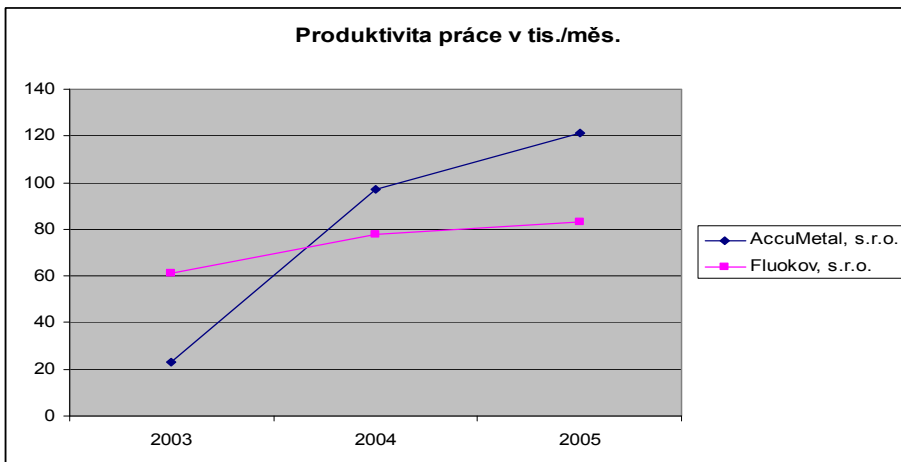
Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Výsledky pohotovosti likvidity jsou obdobné jako u běžné likvidity. Výsledky společnosti AccuMetal, s.r.o. se opět pohybovali hluboko pod požadovanou hodnotou². Podnik Fluokov, s.r.o. měl sice v roce 2003 problémy s likviditou, ovšem v letech následujících se hodnoty pohotovosti likvidity dostaly až nad hranici požadovaného minima.

¹ Požadovaná hodnota běžné likvidity je minimálně 1,5

² Požadovaná hodnota pohotovosti likvidity je minimálně 1.

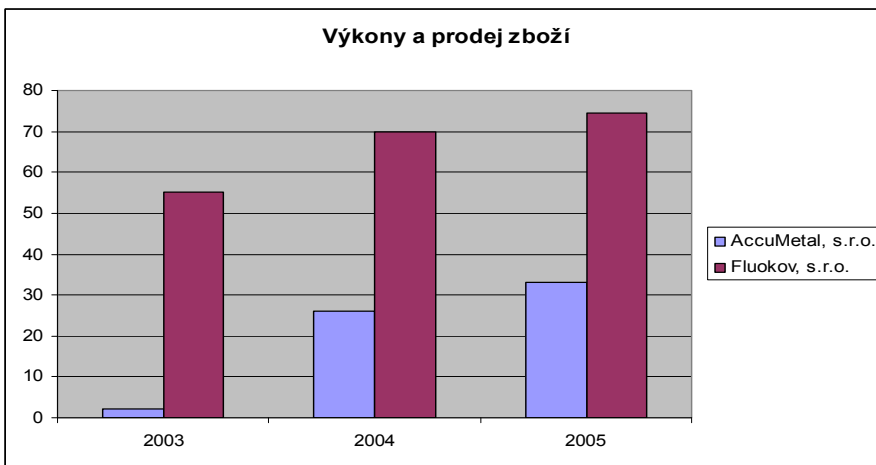
Graf č. 7 Produktivita práce - srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Produktivita práce v roce 2004 se u obou sledovaných podniků zvýšila. U společnosti Fluokov, s.r.o. není tempo růstu produktivity tak vysoké jako u společnosti AccuMetal, s.r.o. Prudký nárůst produktivity práce je výsledkem vysokého nárůstu tržeb společnosti AccuMetal, s.r.o. v roce 2004. V následujícím roce se ovšem tempo růstu produktivity zpomalilo. Z pohledu produktivity práce lze říci, že společnost Fluokov, s.r.o. má sice pozvolnější, ale o to stabilnější tempo růstu produktivity práce. Odpovídá to i zaměření společnosti, kdy většina jejich produkce je určena jednomu velkému odběrateli v zahraničí, který požaduje poměrně stabilní množství produkce. Je spíše otázkou zda se do budoucna udrží společnost AccuMetal, s.r.o. udržet stabilně vysokou produktivitu práce. Výše uvedené zjištění potvrzují i slova vedení podniku, které považuje za jednu z jejich nejvýznamnějších konkurenčních výhod právě stabilitu podniku.

Graf č. 8 Výkony a prodej zboží srovnání



Zdroj: zpracováno autorkou podle finančních výkazů společnosti Fluokov, s.r.o. a AccuMetal, s.r.o.

Výsledky výkonů a prodeje zboží ukazují u společnosti Fluokov, s.r.o. o poměrně stabilní nárůstu tržeb. Společnost AccuMetal, s.r.o. zaznamenala v roce 2004 podstatný nárůst tržeb. Je otázkou zda se podniku AccuMetal, s.r.o. podaří udržet stávající situaci do budoucna. V současné době má společnost AccuMetal, s.r.o. neuhrazené závazky z minulých let, které bude muset uhradit a po té se bude muset snažit společnost stabilizovat.

4.6. Závěr

Představený podnik Fluokov, s.r.o. je představitelem rodinného podniku, ve kterém se podařilo úspěšně předat vedení podniku z otce na syna. Generační výměna ve vedení podniku je jedním z nejnáročnějších změn, které mohou rodinný podnik potkat. Přejed z jedné generace na druhou se podaří pouze v 30 % rodinných podniků¹. Důvodem nezdaru je většinou podcenění přípravy nástupce na roli ředitele rodinného podniku². Jedním z hlavních faktorů, které pomohly bezproblémové výměně vedení podniku, byla dlouhodobá působnost nástupce (od roku 1993) původního zakladatele podniku, syna Michala Jecha na pozici výrobního ředitele. Veškeré činnosti tak plynule přešly do jeho odpovědnosti. Jeho sestra působí ve společnosti také dodnes a to na pozici ekonomické a personální ředitelky.

Z výsledků analýzy podniku vyplynulo, že členové rodiny Jechů, kteří jsou v podniku zaměstnáni, jsou s podnikem velice úzce spjati. Veškeré dění v podniku se promítá do rodinného prostředí a naopak. Dochází tak zejména k přenosu hodnot rodiny do podniku, což má z hlediska podnikové etiky velmi pozitivní vliv na chování podniku vůči stakeholderům. Hodnoty vyznávané rodinou jako je vnitřní stabilita, averze k riziku, loajalita se v podniku projevují zejména v dodavatelsko - odběratelských vztazích. Podnik se orientuje na známé prostředí. Jejich hlavním odběratelem je německá rodinná firma, se kterou udržuje rodina Jechů velmi pozitivní vztahy. Další oblastí, kde je patrný pozitivní vliv rodiny, je vztah vedení podniku ke svým zaměstnancům, který je ze strany vedení podniku označován jako velmi pozitivní. Toto chování typické pro rodinné podniky potvrzují i výzkumu i USA³.

Averze rodiny k riziku, se projevuje i v poměrně nízké míře autonomie, která je v podniku patrná. Veškeré činnosti podléhají kontrole samotného vedení společnosti. O centralizaci svědčí i fakt, že je pro rodinu nemyslitelné, že by si vzali dovolenou zároveň. Ve společnosti musí být stále přítomen někdo z rodiny, kdo by mohl řešit případné problémy. Nejvíce zainteresovanou osobou v podniku je v současnosti výrobní ředitel podniku Michal Jech. Fakt, že podnik zůstal v rukou rodiny velmi pozitivně hodnotil i hlavní odběratel společnosti Fluokov, s.r.o, který je také rodinnou společností.

¹ TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

² Lambrecht (2005) předání firmy je dlouhodobý proces, který předpokládá předání vlastnictví, managementu a vedení.

³ American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. Dostupné na: http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

Kromě výše uvedených vlastností se společnost Fluokov, s.r.o. orientuje zejména na kvalitu svých výrobků. V roce 2004 zavedlo normy ISO 9001 a ISO 14001. Podle slov vedení ovšem nebylo k jejich zavedení vůbec žádných změn. Veškeré standardy tak jak jsou vyžadovány normami, již v podniku dlouhá léta fungovaly. ISO normy zaváděli zejména z důvodu získání dotace na nákup laseru na dělení tenkých plechů. Kvalita je i faktorem, která ovlivňuje zásadním způsobem jejich dodavatelsko-odběratelské vztahy. Společnost musí zaručit kvalitu svých výrobků vůči svým odběratelům, a proto ji také vyžaduje od svých dodavatelů. Na základě tohoto vztahu jsou dodavatelé i odběratelé společnosti velmi stabilní.

5. BLATA, S.R.O.

Společnost Blata, s.r.o. vznikla v roce 1998. Předmětem její činnosti podle kategorie OKEČ je výroba motocyklů a motorových vozidel (OKEČ 35, OKEČ 34). V současné době vyrábí minimotorky, motorové koloběžky, čtyřkolky – všechny produkty z originálních a vlastně vyvinutých komponentů¹. V roce 2008 vyrobil podnik nový druh motocyklu, který v současné době uvádí na trh. Společnost je rodinným podnikem, ve vedení společnosti stojí manželé Pavel a Eliška Blatovi, kteří jsou zároveň jejími vlastníky. V současné době společnost zaměstnává 55 zaměstnanců. Obrát společnosti za rok 2008 byl 106 mil. korun². Společnost proslula bojem s čínskými plagiáty svých výrobků.

5.1. Historie společnosti

Pavel Blata byl v sedmdesátých letech motocyklovým závodníkem, byl úspěšným továrním jezdce Povážských strojů. Jeho snem bylo vyrábět automobily, ale z důvodu složitosti výroby se rozhodl začít s výrobou motocyklů. Samotná výroba motocyklu je poměrně náročná. Své výrobky začal vyrábět v provizorních prostorách své vlastní garáže.³ V roce 1991 vyrobil první minimotocykl – minibike. Po té následovala první série 50 minimotorek, jejichž konstrukční řešení a kvalitní zpracování se odrazilo v požadavcích zákazníků na další výrobky. To znamenalo vyrobit šablony, formy a další vybavení, které umožnilo reagovat na tyto požadavky. K rozšíření povědomí o značce Blata, s.r.o. přispělo také pořádání BLATA CUPu, závodů minibiků na speciálních okruzích. Seriálu závodů se zúčastnilo 70 závodníků výhradně na strojích BLATA. Na základě zkušeností ze závodů byl zahájen vývoj modelu s výkonnějším motorem, který byl nasazen již na otevřeném republikovém přeboru minibike. V roce 1997 se poprvé tovární tým BLATA zúčastnil mezinárodních závodů v Ulmu (SRN), kde zvítězil Jan Němec. Zájem o malé motocykly BLATA se tak rozšířil, že účastníci Velké ceny České republiky, závodu mistrovství světa silničních motocyklů, si pro své propagační účely nechali zhotovit minibiky BLATA v barvách svých týmů. Neustálý zájem o produkty BLATA si vynutil zásadní investice a to jak do podpory vývoje, tak i posílení výrobní základny. V roce 1996 bylo mimo jiné pořízeno CNC obráběcí centrum a prostředky výpočetní techniky pro konstruování ve 3D. To umožnilo analýzu a výpočty konečných

¹ Blata: Existuje recept na dobrého šéfa? Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: https://services.erudia.cz/storage/files/per_blata_existuje_recept_na_sefa.pdf

² Zdroj: Účetní závěrka společnosti Blata, s.r.o., 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.justice.cz/>

³ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

parametrů součástí, generování a převedení dat do řídicích systémů CNC strojů. Následně byly vyvinuty nové motory pro koloběžku a minibike. Pořízení moderních technologií nejen do výrobní oblasti, ale i do vývoje, kde lze nyní zjišťovat a měřit proudění plynů v pracovním prostoru válců motorů, představovalo značné zkrácení průběžné doby vývoje a výroby nového motoru. Byl vyvinut nový motor pro minibike který, umožnil získat závodníkům BLATA týmu dva tituly mistrů Evropy, to otevřelo možnost uplatnění motorů BLATA i ve výrobcích jiných firem. Významné sportovní, ale i obchodní úspěchy bylo nutno využít pro další rozvoj podnikání. Byl zpracován projekt rozvoje firmy, který je rozvržen do čtyř na sebe navazujících etap a představuje vybudování silného výrobně vývojového komplexu na produkci jednostopých motorových vozidel. Byly postaveny patrové budovy pro logistické a montážní účely. Po získání zkušeností s touto výstavbou, kterou prováděla stavební firma, byla další část výstavby, kterou představuje atypická stavba sklo- betonového objektu, ve kterém je soustředěn vývoj, technologie, obchodní činnost, administrativa a řízení firmy, již realizována vlastními silami. Management firmy plnil roli jak generálního dodavatele tak i investora. Cíleným úsilím bylo dosaženo, že v závěru roku 2001, bylo dovršeno vybudování druhé etapy projektu rozvoje firmy. Byly soustředěny a zejména posíleny vývojové a technologické kapacity, podstatně se posílila výrobní základna. Byla instalována nejmodernější technologická zařízení. Výsledkem změn, které byly realizovány v tomto období je i nový produkt minibike ORIGAMI, který je špičkovým strojem ve své kategorii. Ihned po svém uvedení si získal velmi dobrou pozici na závodech v USA. Za tento model motocyklu byla udělena v národní soutěži vynikající výrobek roku 2003, cena za vynikající DESIGN 2003 a cena za manažerský počín roku v oblasti designu. V průběhu roku 2003 byl připraven investiční záměr na realizaci třetí etapy rozvoje firmy a to formou vybudování nového průmyslového komplexu firmy BLATA, s.r.o., který se stal pilotním projektem první etapy nově budované průmyslové zóny Blansko¹.

V roce 2003 společnost Blata, s.r.o. prodávala téměř 10 000 výrobků za rok.² Oceněním podnikatelských aktivit a dosahovaných výsledků firmy BLATA, byla i návštěva prezidenta republiky Václava Klause v listopadu 2003³.

5.2. Výrobní sortiment

V současné době vyrábí podnik 4 druhů produktů. Jsou to minibiky, scootery, a čtyřkolky. Minibiky vyrábí v pěti provedeních a to Blata Origami B1, Blata Elite 13, Minimotoard, Blata 2.5, Blata style 60. Řada Blata Origami B1, Blata Elite 12, jsou určeny pro závodní jezdce. Minimotoard, Blata 2.5, a Blata Style 60, jsou určeny pro volný čas, amatéry popřípadě začínající jezdce⁴.

¹ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

² Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

³ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

⁴ Sortiment společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/produkt.asp?kategorie=1&country=53&lang=cz>

Dalším produktem společnosti jsou scootery. Jejich provedení je v pěti různých provedeních. Blatino Scooter Small Kit + Carrier, Blatino Scooter Small Kit, Blatino Scooter, jsou modely, které jsou určeny pro volný čas, a nejsou schváleny k provozu na silnicích. Další modely jako Blatino Scooter Kit + Carrier, Blatino Scooter Kit, jsou schválené k používání na silnicích.

Mimo jiné společnost vyrábí i čtyřkolky tzv. BLATA MidiQuadard pod obchodním názvem FUNKY 4MAT. Čtyřkolky jsou určeny zejména pro volný čas.

Společnost Blata, s.r.o. také prodává pomůcky a příslušenství k minibikům, a zajišťuje jejich servis.

5.3. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Společnost Blata, s.r.o. si zakládá především na kvalitě svých výrobků. V současné době se orientuje zejména na výrobu minibiků určených pro závodní trh. Společnost vyvinula vlastní způsob kontroly. U všech výrobků, které opouštějí továrnu, kontrolují více než 200 bodů, na kterých závisí celková úroveň kvality. Úroveň a důkladnost těchto testů v mnohém převyšuje požadavky světových průmyslových a motoristických norem i kritéria stanovovaná konkurencí¹.

Podobně vysoká úroveň je i u inovací produktu. Vedení společnosti se drží původního předsevzetí. Vyrábět scootery Blatino a minibiky Blata na světové úrovni. Z tohoto důvodu neustále investují do vývoje. Objevují se nové materiály, přibývají technologie. Společnost má vlastní tým inženýrů a vývojářů, kteří neustále přichází s novými možnostmi. Společnost tak vyrábí i své vlastní motory Blata².

Velký důraz klade společnost také na jméno společnosti. Dnes je společnost Blata, s.r.o. spojována především s kvalitními závodními stroji. Do povědomí zákazníků a veřejnosti se společnost dostala také díky boji s čínskými plagiáty. Jméno společnosti je dnes již tak známé, že jeho změna nepřipadá v úvahu.

O něco méně hodnotí společnost svůj vztah k zákazníkům. Blata, s.r.o. začínala jako velmi malý podnik. Nový produkt sám přitáhl zákazníky, nebylo tedy třeba věnovat větší pozornost vztahu se zákazníky. Po krizi v roce 2003/2004 již společnost musela začít budovat pozitivní vztahy se zákazníky. Předchozí vztah k zákazníkovi nebyl tak podporován jako je nyní. Vedení společnosti, přiznává, že tento fakt měl určitý podíl i na ztrátě trhu minibiků určených pro volný čas. Zákazníci tehdy raději kupovali čínské plagiáty, z důvodu velmi nízké ceny.

Společnost také uplatňuje politiku jakosti, která se zaměřuje zejména na vzájemnou důvěru, loajalitu, kvalitu a péči o zákazníka.

5.4. Vnější faktory konkurenceschopnosti

Vývoj společnosti Blata, s.r.o. negativně ovlivnily vnější faktory konkurenceschopnosti spojené se vstupem čínských výrobců na český trh. Od svého počátku se společnost zdárně vyvíjela až do roku 2003. Koncem 90. let společnost investovala do svého rozvoje. V roce 1996 bylo pořízeno CNC obráběcí

¹ Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>

² Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>

centrum a prostředky výpočetní techniky pro konstruování ve 3D. V roce 1997 se poprvé tovární tým BLATA zúčastnil mezinárodních závodů v Ulmu (SRN), což velmi zvedlo zájem o malé motorky značky Blata. V závěru roku 2001, bylo dovršeno vybudování druhé etapy projektu rozvoje firmy. Byly soustředěny a zejména posíleny vývojové a technologické kapacity, podstatně se posílila výrobní základna. Byla instalována nejmodernější technologická zařízení. V roce 2003 společnost Blata, s.r.o. prodávala téměř 10 000 výrobků za rok.¹Oceněním podnikatelských aktivit a dosahovaných výsledků firmy BLATA, byla i návštěva prezidenta republiky Václava Klause v listopadu 2003².

5.5. Plagiáty

V roce 2003 byla společnost Blata, s.r.o. na vrcholu své produktivity. Polovina produkce směřovala do Spojených států amerických. Přelom roku 2003 a 2004 se ovšem objevily první zprávy o čínských plagiátech společnosti Blata, s.r.o. První plagiát byl objeven právě ve Spojených státech. Vedení společnosti počítalo s možností, podělení jejich výrobků. Ovšem neměli představu o tom, kdo a kdy s padělký přijde. První plagiát minimotorky byl tak nekvalitní, že v něm vedení společnosti nevidělo konkurenci. Vedení společnosti přiznává, že od začátku nepostupovali s dostatečnou razancí. Ve velmi krátké době trh zaplavila vlna padělků. Jen na Evropský trh Čína expandovala sto tisíc minimotorek měsíčně³, čímž během relativně krátké doby zničila poptávku. Jednalo se zejména o výrobky určené pro volný čas a hobby. Minibiky byly detailně okopírovány. Kromě vzhledu, tvaru rámu a plastů byly v některých případech okopírovány i ochranné známky a patenty⁴. Za rok 2006 byla hospodářská ztráta podniku z nerealizovaných prodejů vyčíslena na 200 mil. korun⁵. Kromě vysoké ztráty plagiátoři poškozují jméno značky na tuzemském i zahraničním trhu a také ohrožují spotřebitele. Některé napodobeniny našich výrobků byly na základě odborné expertízy označeny za životu nebezpečné⁶.

5.6. Boj s Čínou

Plagiátorství nabírá obrovských rozměrů. Ročně plagiátoři zfalšují zboží za 500 miliard eur (15 000 miliard korun). Experti odhadují, že obchod s padělaným zbožím představuje šest procent z celkového světového obchodu⁷.

¹ Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

² Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

³ Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

⁴ Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

⁵ Blata: neprodáváme motorky, ale vítězství. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/czechtrade/blata-neprodavame-motocykly-ale-vitezstv/1001668/46355/>

⁶ Plagiáty-plagiátoři způsobují tuzemským firmám stamilionové škody. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: http://mam.ihned.cz/1-10000006-18434700-100000_d-d0

⁷ Potopí čínské padělký české podnikatele? Server IDNES.CZ Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

Oficiální čínští představitelé deklarují svou snahu s plagiátorstvím zatočit. Čína je členem Světové obchodní organizace (WTO) a jejím zájmem je volný obchod. Čínský premiér Wen Ťia- pao v projevu na půdě francouzské podnikatelské konfederace prohlášoval: „Důsledně splníme závazky, jež přináší členství ve WTO, budeme dále otevírat náš trh, zdokonalovat zákony, zvyšovat transparentnost a také zásadně posílíme ochranu duševního vlastnictví.“¹

Realita je ovšem jiná. Když měl přijet čínský premiér na návštěvu České republiky, byli zástupci vedení společnosti Blata, s.r.o. přizváni k účasti na setkání s ním. Jako ostatní účastníci setkání s českými podnikateli mu mohli položit otázku. Vedení společnosti formulovalo dotaz v souladu s diplomatickými zvyklostmi a zcela nekonfliktně - byl v něm zdůrazněn zájem o vzájemnou spolupráci s Čínou, přitom se však tázali, zda jim může čínská strana s problematikou napodobenin nějak pomoci. Hospodářská komora, která setkání připravovala, poté vedení společnosti Blata, s.r.o. informovala, že dotaz neprošel do „užšího kola“². S podobným přístupem se společnost setkala i ze strany české vlády. Čína je pro Evropské státy důležitý partner, i to je zřejmě důvod neochoty ze strany vlády problém plagiátorství zásadním způsobem řešit.

5.7. Návštěva v Číně

Vedení společnosti se rozhodlo, s čínskými výrobci bojovat a navštívili plagiátory přímo v Číně. Osobně navštívili asi 12 továren plagiátů, kde poznali i odlišnou mentalitu Číňanů, pro které je kopírování výrobků, způsobem jak se přiblížit světové úrovni³.

Důkladným monitoringem prodejních kanálů a také výrobců v Číně společnost zjistila, jak dlouho Číňanům trvá, než výrobek zkopírují. Průměrná doba zkopírování byla šest měsíců, což je velmi krátká doba. Vedení společnosti vědělo, že za tu dobu jsou schopni vyvinout nový minibike, případně inovovat současnou produktovou řadu.

V té chvíli začala Blata, s.r.o. uplatňovat následující strategii. Jakmile se objevily napodobeniny výrobků, byly to napodobeniny již staré produktové řady. Začalo se pracovat na motorové miničtyřkolce, kterou se během šesti měsíců podařilo vyvinout a připravit pro výrobu. Miničtyřkolka byla uvedena na trh v dubnu 2005. Plán předpokládal výrobu 10 000 kusů během šesti měsíců, na což byl připraven i takt výrobní linky. Po uvedení na trh měla společnost půl roku na to, prodat co nejvíce čtyřkolek. Čínské plagiáty ovšem přišly už několik dní po té co byla čtyřkolka uvedena na britský trh. Čínský výrobce začal prodej kopií inzerovat 14 dní po uvedení našeho výrobku na trh (ještě dříve, než ji měl připravenou ve výrobě), což je běžný způsob, jakým zkoumá poptávku. Za jeden jediný měsíc měli čínští výrobci kopii vyrobenou.

¹ Padělky jsou všude: Kotila, Blata, Hamé... Server IDNES.CZ. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

² Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

³ Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008 Dostupné na: <http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinskymi-mlyny/19855.html>

Vedení společnosti z šetření po Číně i od svých partnerů v jednotlivých zemích zjistilo, že čínští výrobci monitorují produkty, které uvádí na evropský trh a ve chvíli, kdy je možné si zakoupit originál, ihned jej zakoupí a kurýrem ho zašlou do Číny. Zde okamžitě začíná proces kopírování. Už čtyři dny po uvedení na trh byl výrobek v čínské továrně, kde byl rozebrán a každý jeho díl byl prostorově oskenován. Výroba trvala měsíc, další měsíc zabrala doprava lodí do Evropy. Dva měsíce od nástupu miničtyřkolky dorazily na evropský trh čínské plagiáty¹.

Vedení společnosti se proto rozhodlo navštívit právní kanceláře v Pekingu. Zjistili, že právní legislativa a zákony postihující plagiátorství, jsou v Číně stejně tvrdé jako v západní Evropě. Problém je ovšem s jejich vynucováním². Uplatnění práv duševního vlastnictví prostřednictvím patentů či vlastněním průmyslových či užžitných vzorů je nutné provést přímo v dané zemi. Registrace průmyslového vzoru v Evropě trvá zhruba 2 až 3 měsíce, v Číně je to asi 1 rok a více. Tato doba je pro čínské výrobce natolik dostatečná, aby dokázali vyrobit takové množství plagiátů, které v podstatě zničí trh v dané zemi³.

5.8. Spolupráce se státními orgány

Vzhledem k situaci, ve které se společnost Blata, s.r.o. ocitla bylo nutné najít postup jakým se s Čínskou hrozbou vyrovnat. K případu Blata, s.r.o. byla dokonce ustanovena komise, která se měla přímo zabývat případem Blata. Komise byla sestavena ze zástupců organizací jako je celní správa, ministerstvo zahraničí, česká obchodní inspekce, ministerstvo průmyslu a obchodu a policie. Setkání komise k řešení dané situace proběhlo zhruba třikrát, k zásadnímu řešení ovšem komise nedospěla.

Lepší zkušenosti se spoluprací státních orgánů má společnost Blata, s.r.o. s Českou obchodní inspekcí a Celní správou. Cesta ke zdárné spolupráci ovšem nebyla snadná. Vedení společnosti dlouhou dobu spolupracovalo s Celní správou. Společnost se zúčastňovala seminářů, kde zástupce Celní správy „učila“ kde a jak hledat padělané minibiky. Bylo třeba naučit celníky, jaký je rozdíl mezi originálem a plagiátem. Výsledkem snažení pak byly zadržené kontejnery čínskými padělkami na Maltě. Dnes je situace taková, že sami celníci, už při zadržení zboží, posílají fotky vedení společnosti, zda se jedná o jejich výrobky⁴. Podobný postup byl uplatňován vůči všem Celním správám, kam byly plagiáty dováženy. Problémem ovšem byla komunikace mezi celní správou a dané země a společností Blata, s.r.o. Bylo třeba komunikovat v jejich jazyce, jinak by vyjednávání nebylo úspěšné. Veškerá školení a semináře tak probíhaly právě v jazyce dané země. Jak uvádí zástupce společnosti Blata, s.r.o. Lukáš Vašíček, čeští celníci, udělali ve věci plagiátů velký kus práce. Kdyby se chovali celní orgány v ostatních zemích podobně, právní kroky, které mají za úkol plagiátorství zastavit by dostačovaly.

¹ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

² Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008 Dostupné na: <http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinskymi-mlyny/19855.html>

³ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

⁴ Blata jde na trh s novým motocyklem. Brněnský informační portál. Tisková zpráva. On-line. Dostupné na: <http://www.modernibrno.cz/aktualita.htm?aktualita=9622>

Co se týká spolupráce a komunikace s Čínou, využívá společnost Blata, s.r.o. zejména české ambasády. V Číně panuje obrovská byrokracie. K jednání s čínskými orgány tedy společnost využívá pomoc ze strany česká ambasády.

5.9. Hledání nového východiska

I když se společnosti Blata, s.r.o. podařilo uskutečnit kroky k omezení dovozu čínských plagiátů, trh, který byl plagiáty postižen nejvíce se již v původním záběru obnovit nepodařilo. Navíc náklady spojené s bojem proti plagiátům jsou vyšší, než je kýžený efekt. Právě z těchto důvodů se vedení společnosti rozhodlo zaměřit své úsilí na výrobky, které nejsou pro čínské plagiátory atraktivní. Jedná se zejména o závodní řadu minibiků. Tento druh minibiků má vysokou přidanou hodnotu výrobku. Při jeho výrobě je uplatněno 20 let know-how, dané použitím materiálů, technologií výroby a vývojem. Tyto výrobky nejsou pro plagiátory atraktivní z důvodů vysokých nákladů na jejich výrobu. Čínští výrobci se zaměřují spíše na výrobu lépe napodobitelných strojů, které nemají takové nároky na kvalitu. Pokud si zákazník kupuje motorku pro volný čas, je pro něj rozhodujícím faktorem pro koupi cena. Pokud je motorka určena k závodění, rozhodující je kvalita. Bez kvalitního výrobku závodník nevyhraje. I nepatrné procento odchýlení plagiátu od originálu má velký vliv na jízdní vlastnosti minibiku. Závodníci chtějí především vyhrát, proto nemají čínské plagiáty na trhu určeném pro závodníky šanci. Čínské plagiáty určené pro závodění dosahují pouze 60 % kvality originálních závodních strojů.

Další oblastí, do které chce společnost Blata proniknout, jsou silniční motocykly. V nejbližší době bude na trh uveden motocykl Blata 125. Poprvé byl motocykl o objemu 125 kubíků představen na frankfurtském veletrhu InterMot. Jeho prodej má být směřován jak na tuzemský tak i na do západní Evropy a Spojených států. Hlavní cílovou skupinou mají být mladí motocyklisté, toužící po stroji sportovního vzhledu.

Výrobky společnosti Blata, s.r.o. jsou k vidění na různých soutěžích včetně mistrovství Evropy. K propagačním účelům využívají stroje Blata, s.r.o. i účastníci závodů Velké ceny České republiky. K podvědomí veřejnosti o novém motocyklovém odvětví výrazně přispělo pořádání Blata Cup, závodů minibiků na speciálních okruzích. Seriálu závodů se zúčastnilo 70 závodníků výhradně na strojích Blata¹.

5.10. Charakteristika podniku

Vlastníci

Společnost Blata, s.r.o. je rodinný podnik. Ve vedení společnosti stojí manželé Pavel a Eliška Blatovi. Mimo nich jsou ve společnosti zaměstnaní i další rodinní příslušníci. Řada rodinných hodnot se prolíná s hodnotami, které se v podniku projevují.

Ze softwarových aplikací podnik využívá systémů MRP, určených pro řízení výroby. Dále softwarové aplikace MS Office. V současné době také dochází k renovaci hmotného investičního majetku.

¹ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

Zaměstnanci

Podnik Blata, s.r.o. v současné době zaměstnává 55 zaměstnanců. Fluktuace v podniku dosahuje až 10 %. Zaměstnanci ve společnosti tvoří již stabilní kádr zaměstnanců. Současná situace je ovšem odrazem problémů, se kterými se podnik v minulosti potýkal. Do roku 2004 byla fluktuace v podniku 0 %. Po problémech s čínskými plagiáty se podnik dostal do finančních problémů. Část zaměstnanců byla propuštěna, část odešla za lepšími podmínkami jiných zaměstnavatelů. Ještě v roce 2005 bylo v podniku zaměstnáno 88 pracovníků. Společnost Blata, s.r.o. má mimo jiné i vlastní tým inženýrů a vývojářů. Podle slov vedení společnosti jsou současní zaměstnanci s podnikem poměrně silně sžiti. Samotné vedení podniku má ke svým zaměstnancům pozitivní vztah.

Odběratelé, zákazníci

Po negativní zkušenosti s čínskými výrobci, se okruh zákazníků společnosti Blata, s.r.o. zúžil zejména na závodní jezdce. Orientaci na cílovou skupinu závodníků přizpůsobili i výrobní program. Konkurence z Číny fakticky zničila trh minibiků určených širší veřejnosti pro volnočasové aktivity. V současné době společnost dodává své výrobky zejména na Evropské trhy. Pro své odběratele společnost pořádá aktivity jako je Blata Cup, kde závodí majitelé minibiků Blata. Společnost se také snaží o podporu a rozšíření závodů na minibicích. Usilují o podporu těchto sportovních aktivit. Závodní jezdci na strojích Blata se také pravidelně zúčastňují mistrovství Evropy.

POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků – primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.

DONCLES R., FROHLICH E., (1991): "Are family business really different? Evidence

from STRATOS", Family Business Review, Volume 4, Issue 2, Page 149.

GALLO, M. & SVEEN, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. Family Business Review, IV, 2, 181-90.

KOIRANEN, M., Key elements of responsible in family business. Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy. Brno: 2007.

KORÁB, V., MIHALISKO, F., SALGUEIRO, J.L.R., GARCIA, M.S.A., Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.

STRÁŽOVSKÁ, L., STRÁŽOVSKÁ, H. Rodinné podnikanie, Bratislava: Sprint vfra, 2002, ISBN: 80-89085-00-8.

ŠÍŠKA, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISSN 1801-4496

TYEE, L. N., Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007 On-line. Dostupné na: <http://familybusinesssurvey.com/>

Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 On-line. Dostupné na: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E>

American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.2007. On-line. Dostupné na:
http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf

Internetové stránky firmy JELÍNEK – výroba nábytku, s.r.o.
<http://jelinekvm.cz/uvod/soucastnost.php>, a <http://jelinekvm.cz/uvod/historie.php> - upraveno

Finanční výkazy společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné na:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=155235>

Finanční výkazy společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti Jitona, a.s. za roky 2002, 2003, 2004, 2005. Dostupné na:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=177123>

Finanční výkazy společnosti Jitona, a.s. za roky 2002, 2003, 2004, 2005.

Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Internetové stránky firmy 3V&H, s.r.o. <http://www.3vah.cz/>

Finanční výkazy společnosti, Skanska CZ, a.s. za roky 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné na:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=skanska+cz&Image1.x=4&Image1.y=4

Finanční výkazy společnosti 3V&H, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti za roky 3V&H, s.r.o. 2003, 2004, 2005. Dostupné na:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=3v+h

Finanční výkazy společnosti Skanska CZ, a.s. za roky 2003, 2004, 2005. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti Fluokov, s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné na:

Finanční výkazy společnosti Fluokov s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Finanční výkazy společnosti AccuMetal, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005. Dostupné na:

Finanční výkazy společnosti Accumetal, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005.

Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor.

Blata: Existuje recept na dobrého šéfa? Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: https://services.erudia.cz/storage/files/per_blata_existuje_recept_na_sefa.pdf

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Blata, s.r.o., 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.justice.cz/>

Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>

Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

Sortiment společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/produkt.asp?kategorie=1&country=53&lang=cz>

Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>

Blata: neprodáváme motorky, ale vítězství. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/czechtrade/blata-neprodavame-motocykly-ale-vitezstv/1001668/46355/>

Plagiáty-plagiátoři způsobují tuzemským firmám stamilionové škody. Tisková zpráva. 2008. On-line. Dostupné na: http://mam.ihned.cz/1-10000006-18434700-100000_d-d0

Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008 Dostupné na: <http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinskymi-mlyny/19855.html>

Blata jde na trh s novým motocyklem. Brněnský informační portál. Tisková zpráva. On-line. Dostupné na: <http://www.modernibrno.cz/aktualita.htm?aktualita=9622>

Padělky jsou všude: Kotila, Blata, Hamé... Server IDNES.CZ. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

Potopí čínské padělky české podnikatele? Server IDNES.CZ Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_leg.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ
EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

prof. Ing. Antonín Slaný, CSc.
vedoucí výzkumného centra

Analýza regionálních a mikroekonomických aspektů
konkurenceschopnosti

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., doc. RNDr. Milan Viturka, CSc., a
kolektiv

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, E. Hýblová, M. Kvizda,
L. Lukášová, R. Lukášová, J. Menšík, J. Nekuda,
A. Slaný, J. Šedová, V. Žítek

Vydala Masarykova univerzita roku 2008

1. vydání, 2008, náklad 200 výtisků
Tisk: BonnyPress spol. s r.o., Osová 20, 625 00 Brno
Pořadové číslo ESF-14/08-02/58
ISBN 978-80-210-4787-7